

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Elerin Källo

**TÖÖ- JA ELUKESKKONNAGA KOHANEMINE KOLMANDATE RIIKIDE  
TÖÖTAJATE NÄITEL EESTI ORGANISATSIOONIDES**

Bakalaureusetöö

Juhendajad: professor Maaja Vadi, lektor Eneli Kindsiko

Tartu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(professor Maaja Vadi)

.....

(lektor Eneli Kindsiko)

Kaitsmisele lubatud „ „ ..... 2017. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutanud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

# SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. TÖÖ- JA ELUKESKKONNAGA KOHANEMISE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED KOLMANDATE RIIKIDE TÖÖTAJATE PERSPEKTIIVIST .....	7
1.1 Kohanemise olemus ning ülevaade valitud kohanemisteooriatest .....	7
1.2 Kolmandatest riikidest pärit töötajate väljakutsed töö- ja elukeskkonnaga kohanemisel .....	15
2. EMPIIRILINE UURIMUS KOLMANDATEST RIIKIDEST PÄRIT TÖÖTAJATE KOHANEMISEST EESTI ORGANISATSIOONIDE NÄITEL .....	25
2.1 Uurimismetoodika tutvustus ning kolmandatest riikidest pärit töötajate uurimise valim .....	25
2.2 Kolmandatest riikidest pärit töötajate töö- ja elukeskkonnaga kohanemise väljakutsed uurimistulemuste alusel ning järelused .....	35
Kokkuvõte .....	49
Viidatud allikad .....	51
Lisad .....	59
Lisa 1. Intervjuuküsimused kolmandatest riikidest pärit töötajatele .....	59
Lisa 2. Intervjuuküsimused personalijuhtidele .....	61
Summary .....	64

## SISSEJUHATUS

Muutused on elu lahutamatu osa, nagu seda on ka keskkond meie ümber. Keskkond areneb pidevalt, mis toob kaasa muutusi indiviidi elus. Uue olukorraga toimetulekuks on kaks võimalust: muuta keskkonda enda ümber või kohaneda toimunud muutustega. Uue olukorraga kohanemine on justkui inimese proovilepanek, mille tulemus sõltub eelkõige indiviidist endast. Kohanemisprotsess ning muutustega toimetulek aitab indiviidil areneda ning näha enda ümber toimuvat teise pilguga. Oluline muutus toimub inimese elus, kui ta on otsustanud minna tööle teise riiki. Sel juhul on indiviid tundnud, et keskkonnavahetus on tavapärasest midagi erinevat. Nii elu- kui ka töökeskkonna uute tingimustega kohanemisel võib ette tulla raskusi, takistusi, sest indiviid on keskkonnas, mis on esialgu tema jaoks tundmatu. Tulles toime uue keskkonnaga kohanemisel esinevate väljakutsetega, näitab see nii indiviidi sisemist arengut kui ka võimet muutustega arvestada ning nendega kohaneda.

Ka Eesti on keskkond, mis pidevalt areneb ja muutub. Eestit iseloomustab hetkel Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi tööjõuvajaduse ja –pakkumise prognoosi (2015: 1) kohaselt muutuv majandusstruktuur, mis mõjutab ka Eesti tööturгу ja selle struktuuri. Eesti tööturg on olukorras, kus iga aastaga tööturule sisenevate noorte arv väheneb, samuti on Eestit tabanud tööjõu suur väljaränne. See tähendab, et töötajate arv Eestis väheneb ning nõudlus täiendavate töötajate järele suureneb. Tööjõuvajaduse ja –pakkumise prognoosi (*Ibid.*: 5) kohaselt on „praegusel hetkel peamine tööjõuvajaduse kujundaja tööjõu asendusvajadus“. Praxise analüütiku Helena Rozeiki (2014) sõnul oleks praegusele tööturule lisaks vaja umbes 140 000 inimest ning antud olukorras on lisaks kohalikule töötajaskonnale vaja kaasata tööjõudu ka teistest riikidest.

Lisaks eelmainitud faktile, et tööealiste inimeste arv Eestis väheneb, on tööjõunõudluses toimunud muutused samuti põhjus meelitamaks Eestisse välistööjõudu. Eestis on märgata, et tööturul oleks vaja rohkem kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu. Seda ilmestab ka eelnevalt mainitud tööjõuvajaduse ja –pakkumise prognoos (2015: 5), milles on

märgata, et lihttöölise arv väheneb, kuid spetsialistide osatähtsus kasvab. Otsitakse näiteks nii äri- ja haldusalade, loodus- ja tehnikateaduste, tervishoiu kui ka pedagoogika spetsialiste. Eesti edasise arengu jaoks on oluline, et Eestisse tuleksid „rahvusvahelise akadeemilise taustaga tudengid, õppejõud ja teadurid, samuti ka tippspetsialistid ning teadus- ja arendustegevusega tegelevad töötajad“ (Rozeik 2014: 3). Välistööjõud oleks Eestile seejuures eeliseks.

Eestisse on saabunud töötajaid erinevatest riikidest ning erineva haridustasemega. Kolmandatest riikidest pärit kodanikele väljastati aastatel 2009-2014 16 878 tähtajalist elamisluba, moodustades 75% kõikidest Eestisse seaduslikult sisserännanud välismaalastest. Üle kahe kolmandiku (64%) tähtajalistest elamislubadest väljastati sel perioodil eelkõige Venemaa ja Ukraina kodanikele. (Asari *et al.* 2015: 11) Lisaks eelpool mainitud riikidele on Eestisse saabunud töötajaid USA-st, Hiinast, Valgevenest, Indiast, Iisraelist ning muudest riikidest (Kallas, Pohla 2014). Kolmandatest riikidest pärit kodanikeks loetakse kodanikke väljaspoolt Euroopa Liitu (Ludwinek *et al.* 2015: 9). Kõrgharidusega isikud moodustasid 61% kõikidest Eestisse saabunud kolmandate riikide elanikest. Põhiliselt oli tegemist tippspetsialistide, juhtide ja keskastme spetsialistidega. (Asari *et al.* 2015: 11) Eestisse saabunud kolmandate riikide töötajad seisavad silmitsi olukorraga, kus peavad kohanema Eesti kui riigi olustiku, tema tavade ja normidega. Samuti peab töötaja kohanema uue töökoha tingimustega ning kujuneb ka uus suhtlemisvõrgustik.

Antud bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada kolmandate riikide töötajate väljakutsed töö- ja elukeskkonnaga kohanemisel Eesti organisatsioonide näitel. Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- määratleda kohanemise olemus ning võrrelda erinevaid kohanemisteesid;
- selgitada, millised on kolmandatest riikidest pärit töötajate väljakutsed töö- ja elukeskkonnaga kohanemisel;
- anda ülevaade valitud kolmandate riikide töötajate uurimise valimist ning kirjeldada uurimismetoodikat;
- selgitada välja kolmandatest riikidest pärit töötajate töö- ja elukeskkonnaga kohanemise väljakutsed uurimistulemuste alusel ning teha järeldused.

Bakalaureusetöö koosneb kahest suuremast osast: teoreetilisest ja empiirilisest ning need on omakorda jaotatud alapeatükkideks. Teoreetilises osas tuuakse kohanemise olemuse selgitamiseks välja erinevad kohanemisteooriad, mida omavahel võrreldakse. Samuti tuuakse välja varasemate uuringute põhjal selgunud väljakutsed kolmandatest riikidest pärit töötajate töö- ja keskkonnaga kohanemisel. Materjalide leidmisel toetutakse autoritele Black ja Mendenhall, kelle väljatöötatud teoreetilisi käsitlusi antud töös analüüsitakse. Täpsemalt võetakse teoreetilise ja empiirilise analüüsi aluseks Black *et al'i* (1991) väljatöötatud kohanemismudel (mille kohaselt on kohanemine jaotatud tasanditeks), millest tulenevalt selgitatakse välja raskused töö- ja elukeskkonna tasandil, et kasutada nende abi empiirilise projekti tulemuste analüüsil. Empiirilises osas analüüsitakse projekti nimega *Diverse. Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy* (2014) raames kogutud andmeid ning kirjeldatakse nende kogumiseks kasutatud uurimismetoodikat. Antud projekti andmete kogumiseks viidi läbi intervjuud kolmandate riikide töötajatega kasumile orienteeritud organisatsioonides, mittetulundusühingutes ning avalik-õiguslikes organisatsioonides. Viimase sammuna on oluline analüüsida tulemusi ning tuua esile kolmandatest riikidest pärit töötajate väljakutsed Eesti töö- ja elukeskkonnaga kohanemisel ning seda puudutavad järeldused.

Uurimistöös kasutatakse nii inglis- kui ka eestikeelseid materjale. Bakalaureusetöös kasutatavad artiklid on pärit erinevatest teadusandmebaasidest (EBSCO, JSTOR, Emerald Insight, Sage Journals Online).

Bakalaureusetöö autor tänab juhendajaid professor Maaja Vadi ja lektor Eneli Kindsikot, kes olid abiks töö valmimisel.

Märksõnad: kohanemine, töö- ja elukeskkond, kolmandate riikide töötajad

# **1. TÖÖ- JA ELUKESKKONNAGA KOHANEMISE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED KOLMANDATE RIIKIDE TÖÖTAJATE PERSPEKTIIVIST**

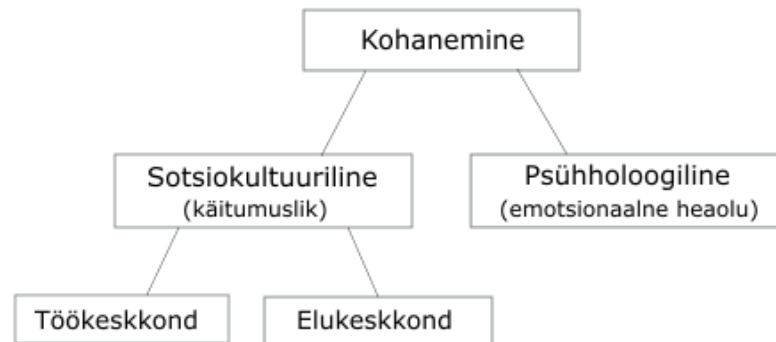
## **1.1 Kohanemise olemus ning ülevaade valitud kohanemisteeooriatest**

Kohanemine on protsess, mille käigus õpib inimene tundma keskkonda enda ümber. Kohanemine väljendab üleminekuperioodi, mille jooksul peab ta reageerima muutustele, võtma vastu otsuseid, et uues olukorras hakkama saada ja sellega harjuda. Sageli on toimunud muutused inimeses endas, inimese ja tema kaasliikmete vahel või inimese ja keskkonna vahel (Ramsay 2007: 249). Näiteks võib tuua välistöötaja töökohavahetuse uues riigis, kus tuleb harjuda uudse töö- ning elukeskkonnaga, tulles toime organisatsiooniliste muutustega, samuti uue riigi eluolu, tavade, normide ning kultuuriga.

Kolmandatest riikidest pärit töötajatele kui välistöötajatele on oluline kohaneda nii töö- kui ka elukeskkonnaga, et uues riigis edukalt hakkama saada. Töö- ja elukeskkonna tasandil kohanemist mõjutavad kolm dimensiooni: tunnetuslikud faktorid, tunded ning käitumine. Antud faktorid peegeldavad inimese suhtumist teda ümbritsevasse keskkonda. Võttes arvesse inimese ja keskkonna vahelist tunnetuslikkust, indiviidi tundeid ja käitumist, on oluline vaadelda neid ka integreeritult mitte ainult eraldi. (Haslberger *et. al* 2013: 339) Seetõttu võib öelda, et tunnetuslikud faktorid, tunded ning käitumine kujundavad indiviidi suhtumise keskkonda.

Tunnete ning käitumise põhjal saab kohanemist iseloomustada ka järgneva käsitluse abil, kus kohanemine on jagatud psühholoogiliseks ning sotsiokultuuriliseks kohanemiseks. Esimene on seotud indiviidi emotsionaalse poolega (inimese tunnetuslikkus, emotsioonid, väsimus, stress), sotsiokultuuriline aga käitumusliku poolega. Sotsiokultuuriline kohanemine sõltub indiviidi käitumisviisidest, mida omakorda mõjutavad uus kultuuriline keskkond, kuidas inimene seda tajub ning sellega harjub, samuti suhtlus sihtriigi kodanikega. (Ward, Kennedy 1991) Käitumuslik pool

kujutab indiviidi tahet ja võimet uude keskkonda sisse sulanduda ja sihtriigi elanikega suhelda, mõjutades seejuures kohanemist nii töö-, suhtlus- kui ka elukeskkonna tasandiga (Zhang 2012: 184). Antud töös uuritakse enamasti sotsiokultuurilist kohanemist, mille alla kuulub töö- ja elukeskkond (vt. joonis 1).

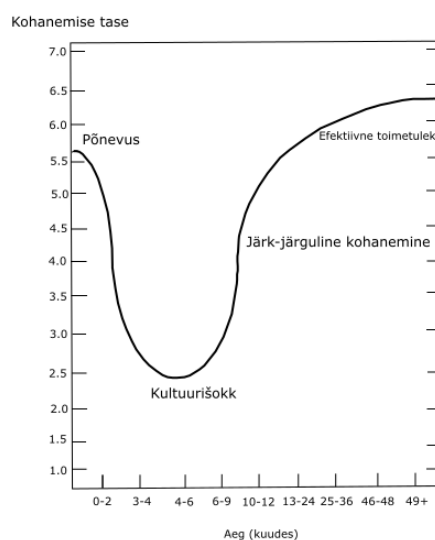


**Joonis 1.** Kohanemise jagunemine sotsiokultuurilise ja psühholoogilise jaotuse põhjal. Allikas: (Black 1991; Ward, Kennedy 2009; autori koostatud).

Uurides töö- ja elukeskkonnaga kohanemist, on oluline tähelepanu pöörata ka nende kahe tasandi vastastikusele mõjule, mida saab lähemalt selgitada ülekandumisteooria (inglise keeles *spillover theory*) abil. See teooria koosneb kahest hüpoteesist: ülekandumis- ning täiendamishüpoteesist (inglise keeles vastavalt *spillover hypothesis* ja *compensation hypothesis*). Esimese kohaselt on elukondlik ja tööalane kohanemine korrelatsioonis ning muutuvad aja pikku sarnaseks, sest mõjutavad teineteist. Täiendamishüpotees kujutab vastupidist seost, kus tööelu ja elu väljaspool tööd täiendavad teineteist ning muutuvad aja jooksul üksteisest erinevateks. (Staines 1980: 111) Suuremal hulgal uurimused on kinnitatud ülekandumisteooria tõepärasust, mis tähendab, et ühe rolliga seotud oskused, väärtused, tujud ja käitumine kanduvad üle teise rolli (Li 2011: 79; Carlson *et al.* 2006). Näiteks võib tuua Takeuchi *et al*'i (2002: 664) uurimuse, mille kohaselt välistöötajate kohanemine riigi kultuuriga kandus üle töökeskkonda ning mõjutas seejuures tööga rahulolu. Samuti mõjutavad teineteist perekond ja töökoht: kui töökohas (peres) saab töötaja hakkama, mõjutab see positiivselt perekondlikku läbisaamist (kohanemist töökohal) (Byron 2005). Lazarova *et al*'i kohaselt (2010: 96) saab mainitud käsitlust rakendada erinevates kontekstides. Antud teooriat on uuritud eelkõige töö ja pere kontekstis, mistõttu võib öelda, et nimetatud tasandid mõjutavad teineteist. Oluline on tähelepanu pöörata kohanemist mõjutavatele tasanditele eraldi, sest iga aspekt mõjutab üldist kohanemist.



Kohanemist kui nähtust saab iseloomustada nii U-kõvera kui ka W-kõvera kohanemisteooria kaudu. U-kõvera kohanemisteooriast (inglise keeles *u-curve adjustment*) tulenevalt läbib indiviid kohanemisprotsessi käigus neli etappi. Esimese etapi käigus on uue keskkonnaga kohanev indiviid esialgu põnevil, võib isegi öelda, et on uuest keskkonnast vaimustuses (inglise keeles kannab see etapp nime *honeymoon stage*). Selline etapp kestab joonise kohaselt umbes kaks kuud. Järgmise paari kuu jooksul võib indiviidi tuju langeda, kus ta võib kogeda pettumust ning teda võib vallata tunne, et ta ei suuda saavutada oma püstitatud eesmärgi. Uue kultuuriga kohanemise väljakutse on tavaliselt sel juhul kultuurišoki kujunemine (madalaim punkt võib kesta kuni kaks kuud, joonisel 2 4.-6. kuu). Pärast alalist madalseisu hakkab indiviid järk-järgult uue keskkonnaga kohanema (joonisel alates 10.-12. kuu) ning igapäevaeluga toime tulema, kuni saavutab neljanda etapi, mille kohaselt suudab indiviid keskkonnas efektiivselt orienteeruda. (Black, Mendenhall 1991) Kõige laialdasemalt kasutatakse U-kõvera kohanemisteooriat kultuuri kontekstis, kuid antud töös paigutab autor kultuuri elukeskkonna alla, seetõttu uuritakse teooriat elukeskkonna vaatepunktist. Joonisel 2 on näha, et visuaalsel kujul saab kohanemisprotsessi iseloomustada U-tähe kujulise kõvera abil.

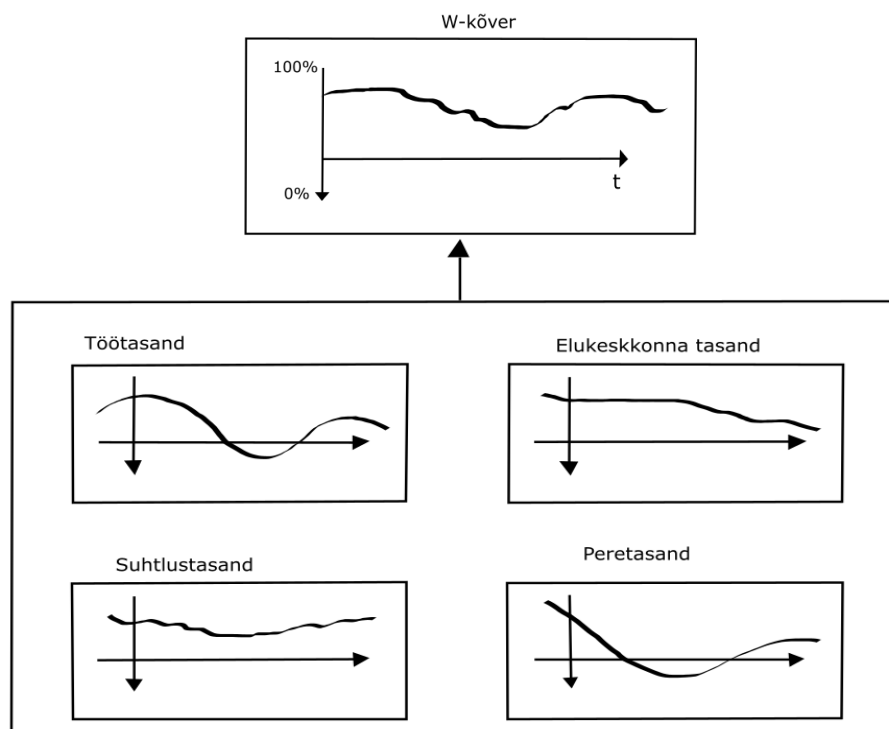


**Joonis. 2.** Uue keskkonnaga kohanemise etapid sõltuvalt U-kõvera kohanemisteooriast Allikas: (Black, Mendenahll 1991).

Varasemalt esile toodud ülekandumisteooriast selgus, et kohanemine elukeskkonnas on seotud kohanemisega töökeskkonnas. W-kõvera kohanemisteoorias on uuritud, kuidas erinevad kohanemistasandid mõjutavad tööle pühendumist. Antud käsitlus koosneb

kolmest osast, mille abil kohanemist iseloomustada. Nendeks on kohanemistegurid, kohanemistasandid ning W-kõver. Kohanemistegurid on näitajad, mis mõjutavad keskkonda ning võivad olla nii sisemised (indiviidiga seotud) kui ka välimised (ettevõtte ja kultuuriga seotud). (Sappinen 1993: 8) Kohanemiskõverad on jagatud neljaks (*Ibid.*: 9):

- kohanemine tööga (töötasand),
- kohanemine sihtriigi elanikega (suhtlustasand),
- kohanemine elukeskkonnaga,
- pereliikmete kohanemine.



**Joonis 3.** Kohanemisprotsessi iseloomustamine kohanemistasandite ja tööle pühendumise kaudu  
Allikas: (Sappinen 1993).

Jooniselt 3 on näha, milliseks kujuneb tööle pühendumine aja jooksul erinevate kohanemistasandite (töö, suhtlus, elukeskkond, perekond) mõjul. Visuaalsel kujul sobib tööle pühendumist vaadelda W-kõvera kujul. Töö- ja peretasandil esineb aja edenedes langusi, mis toimuvad teiste tasanditega võrreldes suuremal skaalal ja on pikemaajalised. Üsna muutlik on ka suhtlustasand, mis ajalises mõttes liigub pidevalt üles-alla. Elukeskkonna tasand näitab aga aja edasi minnes langustrende.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et tööga pühendumisel esineb nii tõuse kui langusi. Keerulisemad ajad ühtivad mõningal määral töö- ja peretasandi muutustega, kuid ei toimu nii suures mastaabis. Sappineni teooria kohaselt mõjutab iga kohanemisfaktori olemasolu kaudselt igat kohanemistasandit ning need omakorda välistöötaja tööle pühendumist. Kui U-kõvera kohanemisteooria käsitleb kohanemist kui nähtust tervikuna, on W-kõvera kohanemisteoorias oluline, kuidas on seotud pühendumine tööle ja tasandid, millega indiviid (antud juhul välistöötaja) peab uues keskkonnas kohanema. Varasemalt toodi välja uurimused, milles töö- ja elukeskkond on seotud, seetõttu mõjutab ka tööle pühendumine kaudselt kohanemist elukeskkonnas.

Kohanemist on võimalik vaadelda ka teisest küljest. Nimelt on eelnevalt mainitud U-kõvera kohanemisteooriaga sageli seostatud sotsiaalse õppimise teooriat (inglise keeles *social learning theory*). Antud teooria põhiidee on jaotatud kaheks: lisaks sellele, et inimene õpib oma tegudest ja nende tagajärgedest, õpib ja käitub indiviid ka teiste inimeste eeskujul. Jälgides teist inimest ja tema käitumist, on indiviidil võimalik selle inimese käitumise tagajärgi mõista ning vajadusel seda imiteerida. Sotsiaalse õppimise teooria protsessi toimimiseks on vaja nn. vaadeldavat objekti ehk antud juhul näiteks teist inimest. Protsessi käigus talletab inimene saadud informatsiooni ning proovib ise tulevikus sarnaselt käituda ehk kordab protsessi, et õpitu paremini meelde jääks. (Bandura 1977, viidatud Black, Mendenhall 1991: 232-234 vahendusel) Antud teooriat kasutatakse, kui selgitada indiviidi, keskkonnafaktorite ning käitumise vahelist mõju, kus käitumine mõjutab keskkonna aspekte (Grusec 1992: 789). Sotsiaalse õppimise teooria ühendab endas nii tunnetusliku kui käitumusliku poole, kus indiviid saab aimu, milline käitumine on keskkonnas aktsepteeritav ning milline mitte.

Inimese ja keskkonna vaheline tunnetuslikkus, inimese emotsioonid ja käitumine on olulised aspektid indiviidi kohanemisel. Antud teguritele on üles ehitatud ka Andersoni mudel. Täpsemalt põhineb antud mudel sellel, kuidas indiviid keskkonnamuutustele reageerib. Kujunenud reaktsioon peegeldabki inimese emotsioone, käitumist ja tunnetust keskkonna suhtes. Alguses puutub inimene kokku uue olukorraga (nt. uue riigi olustikuga), mille kohta kogub ta informatsiooni ning proovib mõista uut tema ümber. Siis võib indiviidi teele tulla takistus, mille tõttu inimene võib oma valikutes kahelda ning proovida kujunenud takistust vältida. Kui hakata keerukust lahti mõtestama, oskusi

ja teadmisi omandama, et sellega toime tulla, kajastabki see viimast etappi, kus inimene on muutunud iseseisvaks ning vajadusel oskab kasutada õpitud teadmisi ka järgmises uudses olukorras. (Anderson 1994, viidatud Ramsay *et al.* 2000: 337-339 vahendusel).

Teadmiste omandamine ja õppimine on Andersoni mudelis lisaks inimese ja keskkonna vahelisele sobivusele teine oluline printsiip. Näite võib tuua organisatsioonist, kus uus töötaja peab kohanema uute töötingimustega. Indiviid kujundab endale uue suhtlemisvõrgustiku, mis arendab suhtlemisoskusi. Samuti erineb organisatsioonikultuur koduriigi ettevõtte omast, mistõttu nõuab selline kohanemine uusi teadmisi ja oskusi, et organisatsioonis teiste inimestega töötades toime tulla. (Anderson 1994, viidatud Ramsay *et al.* 2000: 337-339 vahendusel) Järgmisel lehel on tabelis 1 toodud ülevaade eespool mainitud kohanemisteooriatest ning nende peamistest autoritest.

**Tabel 1.** Kohanemisteooriate ülevaade

Peamised autorid	Teoreetiline käsitlus/mudel	Käsitluse/mudeli selgitus
Ward, Kennedy (1991)	Sotsiokultuuriline- psühholoogiline käsitlus	Kohanemine on jagatud emotsioonide ning käitumise põhjal sotsioloogiliseks ning psühholoogiliseks kohanemiseks. Emotsioonid väljendavad indiviidi hea- ja rahulolu, käitumine võimet kultuuri ja keskkonnaga harjuda, seejuures kohaneda.
Staines (1980); Carlson, Kacmar, Wayne, Grzywacz, (2006)	Ülekandumisteooria (inglise keeles <i>spillover theory</i> )	Ülekandumisteooria kohaselt kanduvad emotsioonid, suhtumine ja käitumine üle ühelt rollilt teisele (nt pere-töö/töö-pere vastastikune mõju).
Black, Mendenhall (1991)	U-kõvera kohanemisteooria	Kohanemise käigus läbib individ neli etappi: esialgne põnevus, kultuurišokk, järkjärguline kohanemine, indiviidi efektiivne toimetulek uues keskkonnas/kultuuris.
Bandura (1977)	Sotsiaalse õppimise teooria (inglise keeles <i>social learning theory</i> )	Indiviidid õpivad oma tegude tagajärgedest, teiste inimeste käitumise vaatlemisest ning oma vajadustele vastavalt kohandamisel. Põhiidee – vaadeldava objekti tähelepanu, vajaliku informatsiooni talletamine, kordamine.
Sappinen (1993)	W-kõvera kohanemisteooria	Kohanemistegurid mõjutavad kohanemistasandeid. Need omakorda tööle pühendumist.
Anderson (1994)	Andersoni kultuuridevaheline kohanemismudel	Antud mudeli kohaselt mõjutavad teineteist indiviid ja keskkond. Neli sammu uue olukorraga kohanemisel: esmakordne kokkupuude, takistus, reaktsioon sellele ning kohanemine.

Allikas: (Ward *et al.* 1991; Staines 1980; Carlson *et al.* 2006; Black, Mendenhall (1991); Bandura 1977, viidatud Black, Mendenhall 1991 vahendusel; Sappinen 1993; Anderson 1994, viidatud Ramsay *et al.* 2000 vahendusel; autori koostatud).

Tabelis 1 mainitud teooriaid saab analüüsida mitmel moel. Keskkonnaga kohanemisel mõjutab inimese käitumist keskkonna ja inimese vaheline tunnetuslikkus ning emotsioonid, mis inimest uudses ümbruses valdavad. Individuaalsed tegurid, sealhulgas emotsioonid, on kesksel kohal sotsiokultuurilises-psühholoogilises käsitluses,

ülekandumisteoorias, U-kõvera kohanemisteoorias ning Andersoni kohanemismudelis. Andersoni mudeli ja U-kõvera kohanemisteooria puhul on leitud, et eksisteerib struktuur, mille käigus jõuab indiviid tasemeni, kus ta tuleb uues keskkonnas efektiivselt toime. See vihjab ka asjaolule, et ajaline mõõde on oluline. Nagu varasemalt vihjatud, sõltuvad kohanemisteooriad paljuski kontekstist ning seetõttu võib neid rakendada erinevates keskkondades, näiteks töökohal. Töö ja kohanemise omavahelist mõju kirjeldavad ülekandumisteooria ning W-kõvera kohanemisteooria. Ülekandumisteooria puhul on varasemalt uuritud tööl kohanemise ja pereliikmetega läbisaamise mõju, kuid emotsioonid võivad mõjutada kohanemist ka teistes valdkondades. W-kõvera kohanemisteooria puhul on oluline erinevate kohanemistasandite mõju tööle pühendumisele. Sellest tulenevalt võib välja tuua W-kõvera kohanemisteooria erinevuse U-kõvera kohanemisteooriaga, kus teooria keskendub kogu kohanemisprotsessile, W-kõvera teooria puhul analüüsitakse aga erinevaid kohanemistasandeid. Kohanemine on eelkõige protsess, mis on dünaamiline ning pidevalt muutuv. Seetõttu tuleb olla alati valmis muutustega kohanemiseks.

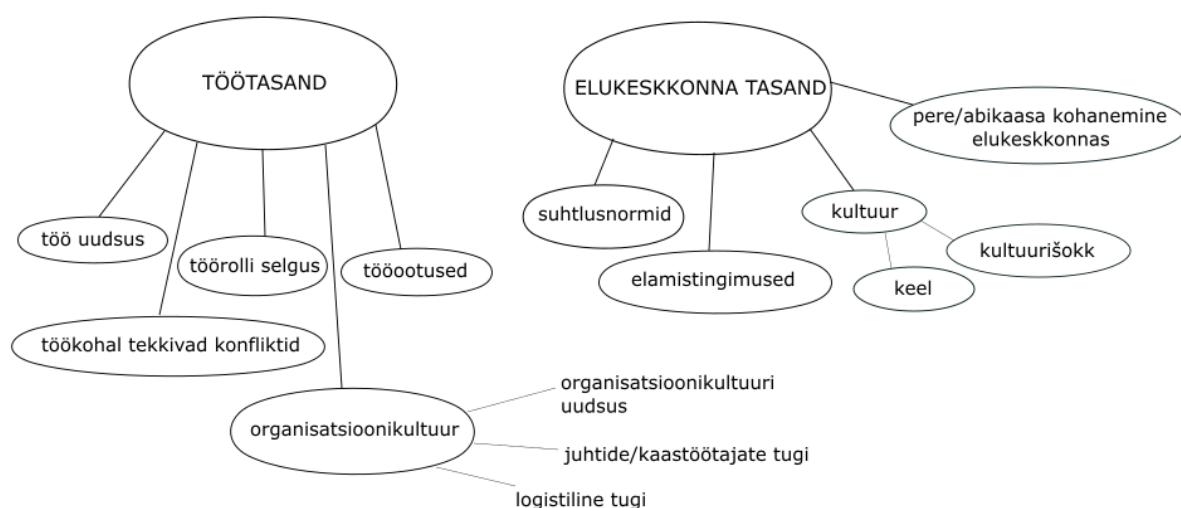
## 1.2 Kolmandatest riikidest pärit töötajate väljakutsed töö- ja elukeskkonnaga kohanemisel

Töö- ja elukeskkonnaga kohanemine on protsess, mis ei pruugi kulgeda sujuvalt, vaid millega kaasneb ka raskemaid hetki, väljakutseid, millega uuel töötajal tuleb hakkama saada. Black *et al.* (1991: 304) on sellele vastavalt välja toonud kolm kohanemise tasandit: töö-, suhtlus- ning üldine tasand. Töötasandil tuleb töötajal harjuda uute töötingimustega, suhtlustasandil harjuda sihtriigi suhtlemisnormidega ning üldisel tasandil tuleb kohaneda võõra kultuuri ja elamistingimustega (*Ibid.*). Autor on käsitlenud suhtlus- ja üldist tasandist kui elukeskkonda töötaja ümber ning selle vastavalt ka joonisel märkinud (vt. joonis 4).

Kuigi Ward ja Kennedy on kultuuridevahelise kohanemise jaganud psühholoogiliseks ja sotsiokultuuriliseks kohanemiseks (vt. joonis 1 lk 8), keskendutakse antud töös sotsiokultuurilisele poolele. Seda on uurinud ka autorid Black, Mendenhall ja Oddou (1991), kelle väljatöötatud teooriale toetutakse ka käesolevas töös (vt. joonis 4 lk 16). Indiviidi emotsionaalsus sõltub tihti tema iseloomust, kuidas ta elumuutustele reageerib ning nendega toime tuleb (Ward, Kennedy 1999). Aastate jooksul on eelnevalt mainitud autorite väljatöötatud teooria testimiseks läbi viidud mitmeid empiirilisi uurimusi, mille tulemused toetavad mudelit, kus töötaja peab kohanema nii töö-, suhtlus- kui ka üldise tasandiga (Selmer 2006: 1996). Teooria olulisus tänapäeval, seda toetava empiirilise statistika olemasolu ning detailne ülevaade töötaja kohanemistasanditest on põhjused, miks Black *et. al.*'i teooriat (vt. joonis 4) kasutab autor antud bakalaureusetöös.

Töötasandil mõjutavad indiviidi kohanemist sellised tööfaktorid nagu töö uudsus, tööroll, tööootused, tööil tekkivad konfliktid ning organisatsioonikultuur. Organisatsioonikultuuri alla kuuluvad vastavalt joonisel 4 näidatule logistiline ning juhtide ja kaastöötajate tugi, samuti organisatsioonikultuuri uudsus. Nimetatud tööfaktorid kujutavad endast kindlaid tööülesandeid ja –kohustusi, millega välistöötaja peab harjuma. Samuti mõjutavad tööga kohanemist organisatsioonis kehtivad sotsiaalsed normid, seaduslikud, majanduslikud, ja tehnilised nõudmised. Seetõttu võib märkida, et töökeskkonnaga kohanemise kergus või keerukus sõltub ühelt poolt vaadatuna töötingimustest. Töökohal tekkivaid konflikte põhjustab sageli arusaamatus tööootuste suhtes. Töökohas ja organisatsioonis eksisteerivad uue töötaja suhtes teatud

ootused, kuid kui töötaja mõistab neid ootusi teisiti, võib kujuneda konflikt. Selle tagajärjel suureneb töötaja ebakindlus, mis pidurdab tööga kohanemist. Töörolli selgus ja tööootused on omavahel seotud. Kui töötaja saab aru, mida temalt oodatakse, mõistab ta ka oma töörolli ning seda, kuidas ootused teoks teha. (Andreason 2003: 44-48) Eelpool nimetatud tööfaktorid on omavahel seotud. Kui uus töötaja tuleb organisatsiooni, peab ta harjuma uue töö ja organisatsiooniga, mis esialgu võib tunduda harjumatu. Samuti võib sihtriigi töö osutuda koduriigi tööst erinevaks ja võib seetõttu muuta töörollist arusaamise keeruliseks. Kui juht ei ole piisavalt arusaadavalt selgitanud, mida töötajalt oodatakse, võib see põhjustada töötajas ebakindlust, mõnikord isegi konflikte, mille tagajärjel töö tulemus halveneb.



**Joonis 4.** Tegurid, mis võivad põhjustada väljakutseid töö- ja elukeskkonna tasandil. Allikas: (Andreason 2003; autori koostatud).

Organisatsioonikultuur mõjutab samuti töötaja kohanemist töötasandil. Töötaja hakkamasaamine uues tööolukorras kujuneb välja mitmete tegurite (nagu ka varem mainitud) koosmõjul. Osad teoreetikud väidavad, et kohanemine sõltub ka, millises valdkonnas on varem töötajad töötanud ning millised nende kogemused sellega seoses on, seetõttu võib organisatsioonikultuuri alla paigutada tegevusvaldkonna, kus töötaja tegutseb (Andreason 2003). Organisatsioonikultuuri uudsus ja harjumatus võib suurendada inimestes ebakindlust (Bititci *et al.* 2006). Kui uus töötaja on esialgu ebakindel, saab seda vähendada, kui kolleegid ja juhid annavad uuele töötajale ülevaate organisatsioonis toimuvast, organisatsioonis kehtivatest reeglitest ning milline



käitumine organisatsioonis on lubatud, milline mitte (Andreason 2003). Sellist tuge kujutab endast juhtide ja kaastöötajate tugi.

Organisatsiooni saavad välisöötajad toovad kaasa kullukese oma kultuurist igasse organisatsiooni, kus nad töötavad. Organisatsioonikultuuri ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel pole leitud kindlat seost, sest tihti ei suudeta eristada organisatsioonikultuuri uue riigi kultuurist, mistõttu on keeruline organisatsioonikultuuri mõju ettevõtte tulemusele hinnata (Bititci *et al.* 2006; Andreason 2003). Aja pikku lisandub organisatsioonis domineerivale koduriigi kultuurile teiste töötajate kultuurilisi omadusi (seoses töötingimuste ja suhtlusnormidega), nii et organisatsiooni saab iseloomustada nii domineeriva kui ka teiste kultuuride kaudu. Välisöötajate erinev kultuuritaust on seejärel organisatsioonikultuuri loomulik osa, samuti saab eristada üht organisatsiooni teisest just erinevate kultuuriliste omaduste lisandumise kaudu. Sellisel juhul kujuneb võimalus erinevatel kultuuridel esile tõusta koduriigi kultuuri kõrval. (Cooke, Rousseau 1988: 4-5) Alati ei pruugi organisatsioonikultuur peegeldada riigi kultuuri, sest lisaks koduriigi kultuurile on organisatsioonis esile tõusnud ning koduriigi kultuuriga segunenud välisöötaja kultuur. See annab aluse, et organisatsioonis kujuneb ühine organisatsioonikultuur.

Logistilise toe all mõeldakse organisatsiooni poolt pakutavaid hüvitisi ja hüvesid. Hüvesid jagatakse, et motiveerida, meelitada ja hoida töötajaid. Hüved kujutavad endast tihti ka kui finantsabi, kui on vaja abi näiteks majutuse, koolikoha leidmisel või poes käimisel. Sama kehtib ka kaasaatuleva pere kohta, sest kui töötaja tuleb uude riiki ja uude organisatsiooni, ei pruugi ta tulla üksinda. Inimestel võib kaasas olla pere, kes soovib samuti antud riiki elama jääda. Sel juhul on oluline, et ka pere integreeruks riigi kultuuri. Üsna sageli on sellised olukorrad keerulised, sest sisseelamisel ei saa loota pere või sõprade toele, riigikeel võib olla teine ning alati ei pruugi teada riigi tavasid ja norme. Mitmete ettevõtete hinnangul aitavad ettevõttepoolsed hüved olulisel määral töötajal keskkonda sisse elada ja seal hakkama saada. (Andreason 2003) Selliste meetodite praktiseerimine aitab samuti töötajate ebakindlust vähendada.

Muutus seoses tööga võib olla stressirohke, seda enam, kui see toimub rahvusvahelisel tasandil (Selmer, Lauring 2011: 195). Muutuse tagajärjel on oluline kohaneda uue kehtiva olukorraga, sest kohanemine töökohal mõjutab töö tulemust.

Autorite Selmer ja Lauring (*Ibid.*: 196) sõnul sõltub töö tulemus järgnevast neljast tingimusest:

- tööga kohanemine – annab aimu, kuidas töötaja kohaneb juhtide ja töökohustustega, samuti tööpositsiooniga, mis võib erineda eelnevast töökohast;
- töö efektiivsus – näitab, kuidas ja mil määral on seotud töö tulemuslikkus ja tööandja ootused;
- tööga rahulolu – sõltub sellest, kui hästi on töötaja keskkonnaga kohanenud;
- kohanemisaeg – aeg, mil töötaja saavutab kindla tulemuslikkuse taseme, mida temalt oodatakse, et saada oma ala spetsialistiks.

On oluline, et töötaja kohaneks tööga, teeks tööd efektiivselt, oleks tööga rahul ning omandaks vastavad teadmised ja oskused saamaks oma ala spetsialistiks.

Elukeskkonnas kohanemine sõltub Black *et al*'i mudeli kohaselt suhtlusnormidest, elamistingimustest, kultuurist (keel ja kultuurišokk mängivad olulist rolli) ning sellest, kuidas kohanevad pereliikmed uue elukeskkonnaga (vt. joonis 4 lk 16). Suhtlusnormide puhul on oluline meeles pidada, et tegemist on nii-öelda vastastikuse koostööga. Välistöötaja tahe ja soov suhelda sihtriigi esindajaga näitab tema kultuurilist paindlikkust õppida tundma teist kultuuri ja kultuuritavasid (Black, Gregersen 1999, viidatud Andreason 2003: 53 vahendusel). Kultuuril on oluline roll töötaja sisseelamisel elukeskkonda, sest kultuuri võib käsitleda ka kui suhtlusnormide tundmaõppimise alust. Kultuur väljendab inimeste kollektiivset mõtlemist ning eristab ühte inimrühma teisest (Hofstede 2001, viidatud Kim, McLean 2013: 42 vahendusel). Kultuur, mida inimrühmad jagavad, põhineb ühistel oletustel või sügavatel uskumustel, käitumistel ja praktikatel, sümbolitel ja rituaalidel (Schein 2004). Rahvuslik kultuur on kui kindlate mõtlemis- ja käitumisviiside kogum ning on riigiti erinev (Kim, McLean 2013). Kultuuri põhjal võib seetõttu eristada lisaks inimrühmadele ka riike. Kui välistöötajad tulevad Eesti riiki, puutuvad nad kokku Eesti riigi kultuuri ning kommetega. Eesti kultuur iseloomustab seejuures nii Eesti riiki kui ka rahvust.

Antud töös on ära märgitud kultuuriga kohanemise kaks olulisemat väljakutset, milleks on keelebarjäär ja kultuurišokiga toimetulek. Tihti võib välismaalast uue kultuuri ja keskkonnaga kohanemisel (antud juhul kolmanda riigi elanikku Eesti kultuuri ja keskkonnaga) tabada kultuurišokk. Uue kultuuriga kohanemine on seotud inimese emotsionaalsete ja psühholoogiliste reaktsioonidega. Kultuurišokk on reaktsioon uue, seetõttu ka ootamatu ja ebakindla keskkonna suhtes. (Andreason 2003: 50) Mida erinevamad on kultuurid, seda tugevam reaktsioon võib inimesel kujuneda.

Liiga tugev reaktsioon ei pruugi töötajale kasulik olla, kuid kultuurišoki mõju saab vähendada, kui tutvustada töötajale eelnevalt riigi kultuuri, sealhulgas kultuuri eripärasid, probleeme, tavasid ja norme. Iga riigi kultuuris on eripärasid ja niinimetatud silmaga märkamatu erisusi, mida ei saa õppida ainult faktide põhjal, vaid tuleb aktiivselt kultuuri õppimises kaasa lüüa, kui organisatsioonid selliseid koolitusi korraldavad. Kultuuri ülevaade suurendab töötajate teadlikkust, kuidas kultuuris kohaneda ning millised on kultuuriprobleemid ja kultuuri eripärad. (D'Souza *et al.* 2016) Seetõttu on oluline end kultuuri põhitõdedega kurssi viia, et ei kujuneks liiga ootamatut kultuurišokki.

Suhtlemis- ja tõlgendamisoskus on erinevates kultuuriruumides olulised. Töö- ja elukeskkonda sisseelamisel on oluline, et inimesel oleks tahe suhelda kohalike inimestega ning et inimene oleks kultuuriliselt paindlik. Sel viisil on töötajal võimalus suhelda inimestega nii oma rahvusgrupis kui ka kohalike inimestega, samuti on ta huvitatud erinevate kultuuritavade tundmaõppimisest. (Black, Gregerson 1999, viidatud Andreason 2003: 53 vahendusel) Nende kaudu mõistab inimene kultuuris toimuvat, oskab tõlgendada, mis on sobiv käitumine ning mis ei ole (Mendenhall, Oddou 1985). Tihti on kohalikega keeruline suhelda, kui riigikeel on teine. Seega on keele mittetundmine üks kohanemise keerukusi. Mõnedes organisatsioonides on keele oskamise nõue rangem, mõnedes ei ole seda nii rangelt nõutud.

Kolmandate riikide töötajate koduriigi kultuur võib olulisel määral erineda sihtriigi kultuurist. Eestisse on aastate jooksul saabunud töötajaid väga paljudest eri riikidest. Üldiselt loetakse kolmanda riigi töötajaks inimest, kes töötab rahvusvahelises organisatsioonis, kuid kes ei ole pärit riigist, kus asub organisatsiooni peakontor ega riigist, kus ta töötab (Reiche, Harzing 2009: 4). Antud töös käsitletakse kolmandate

riikidena riike, mis asuvad väljaspool Euroopa liitu, ning kolmandate riikide kodanikena kodanikke, kes saavad Euroopa liidus seaduslikult elada ja töötada, olles pärit riikidest, mis Euroopa liitu ei kuulu (Third-country nationals ... 2015).

Erineva kultuuritaustaga inimesed tajuvad uue kultuuriga kohanemist erinevalt. Varasemalt on autorid Autorid Brewster *et al.* (1993, viidatud Selmer 2007 vahendusel) arutlenud, kuivõrd erineb välistöötaja kogemus sõltuvalt kultuurilisest distantist. Teine kord võib eelis olla sellel töötajal, kes läheb riiki, kus kultuur erineb suuremal määral, sest indiviid on seda endale teadvustanud ning püstitanud endale realistlikud ootused seoses töö- ja elukeskkonnas hakkamasaamisega. Kohanedes kultuuriga, mis on töötaja koduriigile sarnane, võib uus töötaja tähelepanuta jätta väiksemad erinevused, mis on kohanemiseks olulised. Selle tõttu võib tekkida konflikt, süüdistades oma töökaaslast või ennast selle eest, mis tegelikkuses on kultuuride kokkupõrge. Teisisõnu mängib töötaja kohanemisel töö- ja elukeskkonnaga olulist rolli indiviidi ootused uue riigi, kultuuri ja ühiskonna suhtes. Mitmete uurimuste tulemustena on siiski selgunud, et töötajale võib olla keeruline kohaneda sõltumata sellest, kas kultuur riigis, kuhu minnakse, on sarnane oma koduriigi kultuuriga või erineb sellest. (*Ibid.*) See annab huvitava vaatepunkti, mida tulevikus põhjalikumalt uurida.

Sageli on kohanemiskeskused ka töötaja pereliikmetel või abikaasal, kellega uude riiki tullakse. Kõige keerulisemaks võib olukord kujuneda abikaasal, elukaaslasel, kes on täiesti uues keskkonnas ning ainsad lähedased inimesed on tema pereliikmed. Välistöötaja elukeskkonnaga kohanemiskeskusi võib pehmendada organisatsioon ja uued kolleegid ning lastel kool või lasteaed. Kui pereliikmed ei suuda uue keskkonnaga kohaneda, on see põhjus, et koduriiki naasta. (Andreason 2003: 50-53) Sel juhul saab seose luua organisatsiooniga, kes logistilise toe abil aitaks kohaneda lisaks töötajatel ka tema pereliikmetel.

Töö- ning elukeskkonnaga kohanemisel võib aidata organisatsioon, kuid väga palju saab inimene ise ennast kontrollida ja hinnata oma reaktsioone, kuidas uues kohas hakkama saada. Individuaalselt saab inimene hinnata oma võimet uues kultuuriruumis efektiivselt hakkama saada. Arvatakse, et inimene, kes usub enda võimesse kohaneda keskkonnaga edukalt, kasutab tagasisidet efektiivsemalt, et vähendada ebakindlust ning parandada

oma käitumist selles suunas, et ta suudaks teha, mida temalt oodatakse. (Mendenhell, Oddou 1985)

Varasemalt on uuritud mitte-eestlaste töö ja keskkonnaga kohanemist ning välja on toodud järgmised aspektid. Autor toob välja 2006. a Saar Polli küsitluse, mille kohaselt uuriti mitte-eestlaste olukorda Eestis ja nende võimalikku väljarännet. Küsitlusest võttis osa 980 mitte-eestlast vanuses 18-74 aastat. Bakalaureusetöös keskendutakse väljakutsete väljaselgitamisele, kus oluline on kategoriseerida, millised väljakutsed on seotud töö- ja keskkonna tasandiga. Seetõttu käsitleb autor esmalt elukeskkonna tasandit, mille kujundamisel on osaline roll riigil. Küsitluse tulemustest selgus, et Eesti keskkonnaga kohanemisel ollakse rahul majandusliku kindlustundega, mille alla kuulub võimalus omada kinnisvara, saada sotsiaaltoetusi. Väljakutseteks nimetati keeleoskusega seotud küsimusi, madalat elatustaset, diskrimineerimist rahvuse põhjal ja tervishoiuteenuste kättesaadavust. Võimalikku väljarännet puudutavad aspektid, mille tõttu Eestist ära minnakse, olid seotud töö ja majandusliku olukorraga. (Saar Poll 2006)

Eesti riigi jaoks on oluline, et Eestisse tuleks erineva taustaga spetsialiste. 2014. a Eesti Uuringukeskuse uuringust (mida autor selgitab hiljem põhjalikumalt) selgus, et Eesti püüab meelitada tegevjuhte, juhtivtöötajaid, tudengeid, teadustöötajaid ja teadlasi ning investoreid ja ettevõtjaid, kes aitaksid Eesti arengule kaasa. 2013. a. lihtsustati elamislubade taotlemisprotsessi ning see märkis ka etappi Eesti rändepoliitikas, kus sisserände olulisust teadvustati senisest rohkem. (Eesti Uuringukeskus 2014) Kitsaskohtade äratundmine on esimene samm, et arendada rändepoliitikat ja muuta Eesti spetsialistide jaoks atraktiivseks.

Autor toob välja 2014. a Balti Uuringute Instituudi läbi viidud uuringu „Uussisserändajate kohanemine Eestis: valikud ja poliitikaettepanekud tervikliku ja jätkusuutliku süsteemi kujundamiseks“, mille eesmärk oli analüüsida kõrgelt kvalifitseeritud välismaalaste olukorda nende meelitamisel ning nende kohanemiseks pakkuvate teenuste osutamisel. Uuringust selgusid järgnevad aspektid, mis annavad aimu väljakutsetest, millega kolmandate riikide kõrgelt kvalifitseeritud töötajad peavad silmitsi seisma kas Eestisse tulekul või Eesti keskkonnaga kohanemisel. Selgus, et informatsiooni kättesaadavus teenuste kohta on kehv, samuti esineb väljakutseid elamislubade taotlemisel ja menetlemisel, eesti keele õppel, välistudengite, spetsialistide

ja pereliikmete lõimimisel Eesti tööturuga, riigi poolt pakutavate üldteenuste suhtes ning elanikkonna suhtumisel. (Kallas *et al.* 2014)

Eesti Uuringukeskus viis 2014. a läbi uuringu nimega „Euroopa riikide sissereändestrategiad kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu värbamisel kolmandatest riikidest“. Uuringus toodi välja erinevad meetmed, mida riigid kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu värbamiseks kasutavad. Need on järgmised: 1) vastuvõtuprotsessi kiirendamine; 2) piiramatult ligipääs tööturule; 3) teadlikkuse tõstmine ja informatsiooni kergesti kättesaadavaks tegemine; 4) tööandja rahaline toetamine; 5) lihtsustatud korras pere kaasatamine; 6) maksusoodustused (tulumaksu soodustused); 7) ligipääs sotsiaalteenustele; 8) lõimumisteenused (sh keeleõpe, informatsioon riigisüsteemis orienteerumiseks). Eesti kasutab vastuvõtu protsessi kiirendamist, lihtsustatud korras pere kaasa toomist ja lõimumisteenuseid (keel). Eesti võime spetsialiste siia meelitada sõltubki väljakutsetest, millega riiki sisenevad inimesed peavad toime tulema. Eesti Uuringukeskuse uuringu kohaselt on Eesti atraktiivsuse vähendajad (võrreldes teiste uuringus osalenud riikidega) turvalisuse ja tööturu atraktiivsuse madal tase. Samuti selgus uuringu käigus, et areneda oleks vaja ka elamislubade taotlemisprotsessis. Nimelt on mainitud protsess keerukas, ajamahukas ja kulukas. Välismaalasel on nõrk tugisüsteem ning puudub kohanemisprogramm. (Eesti Uuringukeskus 2014) Kahe eelneva uuringu põhjal on elamislubade taotlemisprotsess see, mis põhjustab suurel hulgal segadust. Teised põhilisemad väljakutsed on jaotatud tabelisse 2.

**Tabel 2.** Töö- ja elukeskkonnaga kohanemise väljakutsed

<b>Töökeskkond</b>	<b>Elukeskkond</b>
Töö uudsus	Keelebarjäär
Ebaselge tööroll	Ühiskondlikud käitumisnormid
Ebaselged tööootused	Pereliikmete kehv kohanemine keskkonnas
Konfliktid tööl	Kultuurišokk
Organisatsioonikultuur (juhtide/kaastöötajate tugi, logistiline tugi, organisatsioonikultuuri uudsus)	Sõprusringkonna kujunemise raskused
Tööturu atraktiivsuse tase (välistudengite, spetsialistide, pereliikmete lõimimine tööturuga)	Avalike teenuste halb kättesaadavus
Kõrgkoolide atraktiivsuse tase	Informatsiooni halb kättesaadavus teenuste kohta
	Turvalisuse madal tase
	Negatiivne hoiak välismaalaste suhtes ühiskonnas
	Elamislubade taotlusprotsess

Allikas: (Black *et al.* 1991; Kallas *et al.* 2014; Eesti Uuringukeskus 2014; autori koostatud)

Tabelis 2 on autor välja toonud töö ja keskkonnaga seotud väljakutsed, mis selgusid nii teooriast kui ka varasematest uuringutest. Nendeks on töö ja organisatsioonikultuuri uudsus, ebaselged on nii tööroll kui ka tööootused, tööturu ning kõrgkoolide atraktiivsuse tase on madal. Elukeskkonnaga seotud väljakutsed on keelebarjäär, arusaamatused ühiskondlikest käitumisnormidest, pereliikmete kehv kohanemine keskkonnas, kultuurišoki kujunemine, sõprusringkonna kujunemise raskused, avalike teenuste halb kättesaadavus ning informatsiooni halb kättesaadavus teenuste kohta, samuti turvalisuse madal tase, negatiivne hoiak ühiskonnas ning elamislubade taotlusprotsess.

Kohanemine on protsess, mis üldises plaanis sõltub inimese emotsioonidest, tema ja keskkonna vahelisest sobivusest ning käitumisest. Sageli on need kõik kolm seotud, sest inimene käitumine sõltub tema emotsioonidest, mis omakorda sõltub sellest, kuidas indiviid keskkonda tunnetab ning informatsiooni uue olukorra kohta analüüsib. Antud bakalaureusetöös uuritakse indiviidi sotsiokultuurilist poolt ehk kuidas kolmandatest riikidest pärit töötajad Eesti töö- ja elukeskkonda sisse sulanduvad ning sellega kohanevad. Kohanemisprotsess ei pruugi alati olla kerge, seetõttu võib esineda väljakutseid. Black *et al.*'i (1991) mudelist sõltuvalt peab inimene kohanema töö- ja elukeskkonna tasandiga. Joonisel 4 (vt lk 16) on välja toodud tegurid, mis mõjutavad

kolmandate riikide töötajate kohanemist töö- ja elukeskkonna tasandil. Sõltuvalt tabelis 2 väljatoodule, uurib autor järgnevalt empiirilise uuringu abil, millised väljakutsed kehtivad valimis.



## **2. EMPIIRILINE UURIMUS KOLMANDATEST RIIKIDEST PÄRIT TÖÖTAJATE KOHANEMISEST EESTI ORGANISATSIOONIDE NÄITEL**

### **2.1 Uurimismetoodika tutvustus ning kolmandatest riikidest pärit töötajate uurimise valim**

Antud bakalaureusetöö empiiriline osa on jaotatud kahte ossa. Esimeses osas antakse ülevaade välistööjõu vajadusest Eestis. Järgmisena käsitletakse bakalaureusetöö uurimismetoodikat ja kirjeldatakse projektis osalenud Eesti organisatsioone. Empiirilise osa teises alapeatükis analüüsitakse raporti *Diverse. Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy (2014)* tulemusi ning tehakse järeldused organisatsioonis töötavate kolmandatest riikidest pärit töötajate väljakutsete kohta Eesti keskkonnaga kohanemisel.

Eesti peab hetkel tegelema mitmete kitsaskohtadega. Eesti majandusstruktuuris on mitmed puudused, mis mõjutavad eelkõige tööturгу. Need puudused on „kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu puudus, struktuurne tööpuudus, haridussüsteemi ja tööturu vajaduste vähene kooskõla, suur erialase hariduseta inimeste osakaal, täiskasvanute madal osalemine elukestvas õppes ja kõrge väljalangevus haridussüsteemist“ (Haaristo *et al.* 2015). Kõik eelnimetatu mõjutab tööjõu puuduse probleemi Eestis. Tööjõu puudus on seotud ka faktiga, et tööealiste inimeste arv Eestis väheneb. Tööealiste osakaal rahvastikust aina väheneb – „kui 2015. aasta alguses oli umbes 800 000 tööealist inimest (vanuses 20–64), siis 2040. aastaks on see vähenenud 160 000 inimese võrra“ (Haaristo *et al.* 2015: 18). Seetõttu oleks oluline pöörata tähelepanu ka demograafilisele survele, mis tööturгу mõjutab (Tali 2016). Demograafiline töötururusurveindeks näitab „eelseisval kümnendil tööturule sisenevate noorte (5-14-aastased) ja sealt vanuse tõttu väljalangevate inimeste (55-64-aastased) suhet. Kui indeks on ühest suurem, siseneb järgmisel kümnendil tööturule rohkem inimesi, kui sealt vanaduse tõttu potentsiaalselt

välja langeb“ (vt. tabel 3). (Mõisted 2015) Järgmisena on toodud tabel demograafilise töösurveindeksi kohta.

**Tabel 3.** Demograafiline tööturusurveindeks Eestis aastatel 2000-2015

Aasta	Rahvaarv	Demograafiline tööturusurveindeks
2000	1 401 250	1,16
2005	1 358 850	0,96
2010	1 333 290	0,77
2015	1 313 271	0,81

Allikas: (Tali 2016).

Antud tabeli kohaselt võib öelda, et 15 aasta jooksul on tööturule sisenejate arv vähenenud ning on kujunenud seos rahvaarvu ja tööturusurveindeksi vahel, kus rahvaarvu vähenemisel on vähenenud ka tööturusurveindeks. 2015. a demograafiline tööturusurveindeks 0,81 näitab, et iga 10 tööturult väljalangenud inimese asemele siseneb tööturule 8 noort (Tali 2016). Olenevalt edasistest rahvaarvu kasvust või langusest, on mõtlemisainest, kas tööjõupuudus suureneb veelgi.

Antud töös keskendutakse kolmandatest riikidest Eestisse saabunud kõrgelt kvalifitseeritud tööjõule. Rääkides kolmandate riikide kvalifitseeritud tööjõust ja nende meelitamisest Eestisse seoses Eesti rändepoliitikaga, tuuakse Eesti Euroopa liidu poliitika 2015-2019 (Eesti Euroopa liidu ... 2016) dokumendis välja, et Eestile on olulised eelkõige teadlaste liikuvus sektorite ja riikide vahel ning ühtsed töölevõtmise tingimused, „ühtseid ja lihtsaid rahastamisreegleid ja -protseduure, kogu EL-i teadlaskonnale avatud ligipääsu teadus- ja arendustegevuse tulemustele ning liikmesriikide teadustaristutele“, mille abil toetada tarka rändepoliitikat Euroopa liidu konkurentsivõime turgutamiseks. Selline seisukoht näitab, et Eesti toetab ühtset rändepoliitikat Euroopa liiduga. Teine oluline vaatepunkt sõltub Eesti enda rändepoliitikast, kus pööratakse tähelepanu Eesti territoriaalsele ja inimeste kvalifikatsioonist tulenevale selektiivsusele. Seetõttu on Eesti oma sisse- ja välisrände piirav ning välismaalaste seaduses on neile ka kindlad kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed piirangud. On reglementeeritud nii iga-aastane sisse- ja välisrände piirarv kui ka elamisload, näiteks töötamiseks ja õppimiseks. Praeguste aastate jooksul proovib Eesti jätkata 2008. a. rändepoliitikat, soodustades „möödukat tööjõu sisse- ja välisrände eelkõige riigile olulistest majandusvaldkondades sisse- ja välisrännukvoodi raames ning välispiiritolu

kõrgharidusega õppurite töölejäamist Eestisse pärast õpingute lõppu“ (Maasing 2010: 12-13). Seega toetatakse nii Euroopa liidu eesmäärke, kuid keskendutakse ka oma riigi tulevikule.

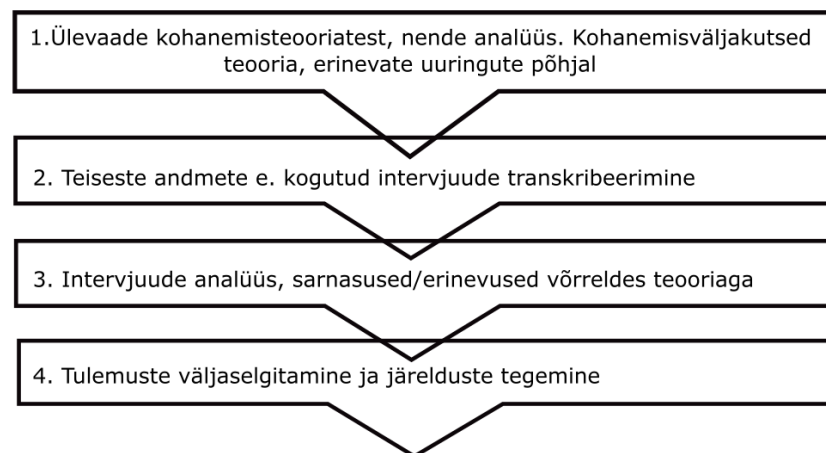
Eesti Töötukassa 2011. a. läbi viidud uuringu „Välistööjõu vajaduse uuring“ üks eesmäärke oli selgitada välja tööandjate huvi välistööjõu vastu. Uuringus osales 1006 tööandjat üle Eesti. Uuringust selgus, et neist 6% oli välistööjõudu värvanud, 4% osalejatest seda kaalunud. Samuti selgus, et tööandjate huvi välistööjõu vastu on vähenenud. 2008. a oli välistööjõust huvitatud 24%, 2011. a. uuringu läbiviimise aastal, 12%. Piirkondadena, kus välistööjõudu on kasutatud, eristusid Tallinn (7%), Ida-Virumaa (7%) ja Lõuna-Eesti (9%). Tegevusvaldkondi uurides on töötleva tööstuse valdkonna ettevõtjatest 31% huvitatud välistööjõu palkamisest ning huvitub seetõttu võrreldes teiste uuringus osalejatega välistööjõust ka kõige rohkem. Haridus (20%) ning info- ja sidevaldkond (18%) olid järgmised. Eesti Töötukassa uuringust selgus ka peamine põhjus, miks välistööjõudu värvatakse. Selleks on „tööjõupuudus mõnes kindlas regioonis või Eesti töötajate vähene kvalifikatsioon spetsiifilise töö või teenuse puhul“. Uueks suundumuseks on kujunenud müügiesindaja palkamine välisriikidest. Kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu oleks kõige rohkem vaja haridus-, tervishoiu-, kutseteadus- ja tehnikavaldkonnas. Kolmandatest riikidest eelistatakse värvata töötajaid Ukrainast ja Venemaalt. (Välistööjõu vajaduse uuring 2011) Seda asjaolu tõestavad ka 2009-2014. aastatel välja antud tähtjalised elamisload, mida kõige rohkem anti Ukraina ja Venemaa kodanikele.

Järgmisena kirjeldatakse uurimis- ja andmete kogumismetoodikat. Antud töös kasutatakse teiseid andmeid, mis on kogutud projekti *Diverse. Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy* (2014) raames. Projekti teostasid Tiit Tammaru, Eneli Kindsiko, Kristina Kallas, Rebekka Vedina, Kristiina Kamenik ja Maaja Vadi ning projekti läbiviimist toetas Euroopa Komisjon. (Tammaru *et al.* 2014)

Projekti kaasati ülikoole erinevatest Euroopa riikidest, sealhulgas oli üheks koostööpartneriks Tartu Ülikool. Projekt on viidud läbi koostöös järgmiste riikide ülikoolidega Euroopas: Itaalia, Ungari, Holland, Saksamaa, Portugal, Hispaania, Poola, Rootsi, Eesti ja Soome. Projekti eesmärk oli pöörata tähelepanu uuele

integratsioonimudelile, mille abil toetada kolmandate riikide töötajaid multikultuursetes organisatsioonides ning kasutada ära nende oskusi ja teadmisi. (Diverse – descrizione del ... 2016)

Projekti põhjal saab andmetekogumise jaotada nelja etappi. Esialgu koostati ülevaade varasematest uuringutest, mis on seotud kolmandatest riikidest pärit kodanikega Eestis. Selgus, et antud teemal moodustub kaks suunda: elanikud, kes on Eestisse jäänud pärast Nõukogude Liidu lagunemist, ja targa migratsioonipoliitika käigus Eestisse tulevad kolmandate riikide kodanikud. Teise sammuna moodustati valim ehk valiti välja ettevõtted, keda uuringusse kaasata. Kolmandana kontakteeruti organisatsioonidega ning neljandana viidi läbi intervjuud nii kolmandatest riikidest pärit töötajatega kui ka personalitöötajatega valitud organisatsioonidest. Viimase sammuna analüüsiti intervjuusid ning koostati tulemuste ülevaade (Tammaru *et al.* 2014) Antud bakalaureusetöös kasutatakse projekti käigus leitud andmeid teisest andmetena ning järgneval joonisel näeb, milline on autori plaan andmete analüüsiks.



**Joonis 5.** Uurimisplaan selgitamaks andmete analüüsi etappe. Allikas: (autori koostatud).

Andmete kogumisallikaks olid poolstruktureeritud intervjuud, intervjuerides nii organisatsioonide töötajaid kui ka nende personalitöötajaid. Intervjuud, mille küsimused on põhjalikult ette valmistatud ning mille kohta intervjuerijal on vastavad teadmised, aitavad koguda informatsiooni, mida on võimalik analüüsida. Poolstruktureeritud intervjuude abil on võimalik katta mitmeid erinevaid teemasid, suunates vestluse nende teemade poole, millest intervjuerija kõige enam huvitatud on. Mitmetest juhtimisega seotud probleemidest ning organisatsioonilistest teemadest (levinud teemad on näiteks

töötajate motivatsioon või töötajale mittekohane käitumine) on võimalik aru saada poolstruktureeritud intervjuude abil. (Qu, Dumay 2011.) Sel juhul on intervjuerijal võimalik kujundada arusaam, kuidas organisatsiooni juhitakse ning on võimalus kuulata erinevaid vaatepunkte. Selle käigus kujuneb intervjuerijal organisatsioonist üldpilt, sest kõige parem on näost näkku intervjuu, kus intervjuerija saab suheldes aru, kuidas intervjueritav antud teemasse suhtub ja küsimustele reageerib (*Ibid.*; Carruthers 1990). Sellele tuginedes oskab ka intervjuerija paremini intervjueritava öeldut tõlgendada ning vajadusel ka tema öelduga suhestuda. Poolstruktureeritud intervjuud on kasulikud kirjeldamiseks organisatsiooni, juhtide mõttemaailma ja organisatsioonikultuuri.

Kuigi poolstruktureeritud intervjuud on hea võimalus saada aru kontekstist, on sellel andmete kogumismeetodil ka teatud keerukused. Samuti oli antud projekti teemad rangelt ette antud ning projekti läbiviijad koostasid intervjuude küsimused vastavalt tellija etteantud teemadele. Antud intervjuude põhjal ei saa teha üldistusi, sest intervjuude arv ei ole sobilik üldistuste tegemiseks.

Järgmisena kirjeldatakse antud peatükis projektis *Diverse. Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy* (2014) osalenud organisatsioone. Projekti valiti nimetatud ettevõtted eelkõige seetõttu, et nendel ettevõtetel on kogemusi kolmandatest riikidest pärit töötajate palkamisel. Järgnevalt tutvustatakse lühidalt projektis osalenud ettevõtteid.

**Ericsson Eesti AS** on ettevõtte, mis alustas tegevust 1996. a. Ericsson Eesti AS peamine tegevusala on Ericssoni seadmete müük, hooldus ning sidevõrguseadmete tootmine (Ericsson Eesti AS 2016). Aastal 2016 oli Ericsson Eesti AS-is 1300 töötajat. (Tammaru *et al.* 2014)

**Playtech Estonia OÜ** on tarkvaraettevõtte Playtech arenduskeskus Eestis, kuhu on koondunud arendus-, tootmis- kui ka teenindavad funktsioonid. Playtech Estonia OÜ-l on kontorid Tallinnas ja Tartus. Tallinna kontoris on töötajaid 170, Tartus 500. (Playtech Eestis 2016) Playtechil on 13 erinevat keskust üle kogu maailma ning Playtech'i suurimate klientide hulka kuuluvad näiteks Bet365, William Hill, Paddypower, Gala, Coral, Betclix, Winner, Betfair, Poker770 ja paljud teised (Playtech maailmas 2016).

**Viru Keemia Grupp AS (VKG)** on Eesti tööstusettevõtte, mille alla kuulub üheksa tütarettevõtet. Ettevõtte eesmärk on väärtustada Eesti põhilist maavara põlevkivi. Viru Keemia Grupi tegevusest aitavad aru saada selle tütarettevõtted, mis on VKG Oil AS, VKG Kaevandused OÜ, VKG Transport AS, VKG Energia OÜ, VKG Soojus AS, Viru RMT OÜ, VKG Elektrivõrgud OÜ, VKG Elektrienergia AS ning VKG Plokk OÜ. Ettevõtte on rohkem kui 85 aastat vana. 2014.a seisuga töötab VKG-s 2172 töötajat. (VKG 2016)

**Eesti Energia** on energiaettevõtte, mis tegutseb Balti- ja Põhjamaades. Eesti Energia loodi 1939. aastal ning pakub energialahendusi elektri, soojuse ja kütuse toomisest müügi, klienditeeninduse ja energiaga seotud lisateenuseni. Eesti Energia Narva Elektriijaamad AS on Eesti Energia tütarettevõtte ning varustab elektrienergiaga Eesti tarbijaid ja soojusenergiaga Narva linna. (Narva elektriijaamad 2016)

**MTÜ Tartu Katoliku Hariduskeskus** on haridusorganisatsioon, mille alla kuulub nii lasteaed kui kool. Tartu Katoliku Kool avati 1993. aastal. Organisatsiooni missioon on anda kasvatus ja haridus, mis põhinevad kristlikul maailmavaatel ning toetada perekondi laste kasvatamisel. (Tartu Katoliku Kool 2016)

**Tartu rahvusvaheline kool** on haridusasutus, mis asutati 2001. aastal. Kooli loomise üks põhjusi oli nõudlus Tartu rahvusvaheliselt kogukonnalt. Tartu rahvusvaheline kool on erakool, mis pakub põhiharidust ning mille õppimiskeel on inglise keel. Kooli õppekava on Eesti Haridus- ja Teadusministeeriumi heaks kiidetud. (Tartu International School 2016)

**Tallinna Tehnikaülikool (TTÜ)** on ainus tehnoloogiaülikool Eestis. TTÜ kuulub 4% maailma juhtivate ülikoolide hulka ning on asutatud 1918. aastal. 2016. a. seisuga töötab TTÜ-s 2000 töötajat. Tallinna Tehnikaülikoolis on võimalik omandada kõrgharidus inseneri- ja tehnikateadustes, loodusteadustes, sotsiaalteadustes ning nendega piirnevatel aladel. (TTÜ tutvustus 2016)

**Tartu Ülikool** on üks vanimaid ülikoole Põhja- ja Ida-Euroopas ning on asutatud 1632. aastal. Tartu Ülikoolis saab kõrghariduse omandada humanitaarteaduse ja kunstide, sotsiaalteaduse, meditsiiniteaduste ning loodus- ja täppisteaduste valdkonnas. Tartu Ülikool kuulub maailma 2% parimate ülikoolide hulka. Samuti paikneb Tartu Ülikool

„kahes maailma mainekamate hulka kuuluvas ülikoolide edetabelis (QS World University Rankings 2016, Times Higher Education World University Rankings 2016-2017) esimese 400 seas“. 2014. aasta seisuga töötab Tartu Ülikoolis 3739 töötajat. (Tartu Ülikool 2016)

**Eesti Maaülikool** on ülikool, mis pakub haridust põllumajanduse ja maamajanduse, metsanduse, keskkonnateaduste, veterinaarmeditsiini ja loomakasvatuse, tehnika- ja inseneriteaduste alal. Eesti Maaülikooli ajalugu ulatub aastasse 1873 ning alates 2005. aastast kannab ülikool Eesti Maaülikooli nime. Samuti kuulub Eesti Maaülikool põllumajanduse ja metsanduse valdkonnas maailma 100 parima ülikooli edetabelisse. Maaülikoolis töötab üle 950 inimese. (Eesti Maaülikool 2016)

**Teater Vanemuine** on teater Tartus. Vanemuise juured ulatuvad samuti kaugesse aega, nimelt loetakse Vanemuise teatri ja kogu eesti rahvusliku teatri sündimise päevaks päeva, mil kanti ette Lydia Koidula näidend „Saaremaa onupoeg“. Vanemuine erineb teistest samalaadsetest organisatsioonidest, sest on kolmežanriline. Teatri repertuaari kuuluvad nii draamalavastused, klassikaline ballett, kaasaegne tants kui ka ooper, operett ja muusikal. (Teater 2016)

Järgmisel lehel olevasse tabelisse 4 on koondatud uuringus osalenud ettevõtted.

**Tabel 4.** Projektis osalenud organisatsioonide jaotus tüübi, töötajate arvu, tegevusalade ning asukoha järgi.

Tüüp	Organisatsiooni nimi	Töötajate arv	Tegevusala	Asukoht
Kasumile orienteeritud	Ericsson Eesti AS	1300	Infotehnoloogia	Tallinn
	Playtech Estonia OÜ	516	Infotehnoloogia	Tartu
	Viru Keemia Grupp AS	2172	Töötlev tööstus	Ida-Virumaa
	Eesti Energia Narva Elektrijaamad AS	695	Energia	Ida-Virumaa
Kasumile mitte-orienteeritud	MTÜ Tartu Katoliku Hariduskeskus	80	Haridus	Tartu
	Tartu rahvusvaheline kool	14	Haridus	Tartu
Avalik-õiguslik	Tallinna Tehnikaülikool	2052	Kõrgharidus	Tallinn
	Tartu Ülikool	3739	Kõrgharidus	Tartu
	Eesti Maaülikool	953	Kõrgharidus	Tartu
	Teater Vanemuine	361	Kultuur	Tartu

Allikas: (Tammaru *et al.* 2014)

Organisatsioonid jagati kolme gruppi: kasumile orienteeritud, avalik-õiguslikud organisatsioonid ning mittetulundusühingud. Kasumile orienteeritud ja avalik-õiguslikke organisatsioone oli neli ning mittetulundusühinguid oli kaks.



**Tabel 5.** Kolmandatest riikidest pärit töötajate töökoht, amet ning lähteriik

Intervjueeritav ja tema kood	Organisatsioon	Amet	Lähteriik
Intervjueeritav 1 (T <sub>1</sub> )	Tartu Ülikool	Krüptograafia teadur	Filipiinid
Intervjueeritav 2 (T <sub>2</sub> )	Tartu Ülikool	Pilditöötlus- ja näotuvastustehnoloogia professor	Iraan
Intervjueeritav 3 (T <sub>3</sub> )	Eesti Maaülikool	Taime füsioloogia teadur	Ukraina
Intervjueeritav 4 (T <sub>4</sub> )	Tallinna Tehnikaülikool	Foneetika teadur	Jaapan
Intervjueeritav 5 (T <sub>5</sub> )	Playtech	Tarkvara insener	Iisrael
Intervjueeritav 6 (T <sub>6</sub> )	Playtech	Tarkvara insener	Iisrael
Intervjueeritav 7 (T <sub>7</sub> )	Teater Vanemuine	Tantsija	Ameerika Ühendriigid
Intervjueeritav 8 (T <sub>8</sub> )	Teater Vanemuine	Tantsija	Austraalia
Intervjueeritav 9 (T <sub>9</sub> )	Tartu rahvusvaheline kool	Klassijuhataja, inglise keele õpetaja	Ameerika Ühendriigid
Intervjueeritav 10 (T <sub>10</sub> )	Ericsson	Tarkvara insener	Valgevene
Intervjueeritav 11 (T <sub>11</sub> )	Ericsson	Tarkvara insener	Iraan
Intervjueeritav 12 (T <sub>12</sub> )	Ericsson	Tarkvara insener	India

Allikas: (autori koostatud).

Projekti valim on mitmekesine. Praegusel juhul iseloomustab organisatsioone kõrgelt kvalifitseeritud tööjõud. Põhiliselt on antud intervjueeritavate hulgas töötajaid Iisraelist, Iraanist ning Ameerika Ühendriikidest. Samuti on töötajaid Filipiinidelt, Ukrainast, Valgevenest, Indiast, Jaapanist ja Austraaliast.

**Tabel 6.** Intervjueeritud personalitöötajate töökoht ning intervjuude kestus

<b>Intervjueeritav ja tema kood</b>	<b>Organisatsioon</b>	<b>Intervjuu kestus</b>
Intervjueeritav 1 (P <sub>1</sub> )	Tartu Ülikool	24 min.
Intervjueeritav 2 (P <sub>2</sub> )	Eesti Energia Narva Elektrijaamad AS	20 min.
Intervjueeritav 3 (P <sub>3</sub> )	Ericsson Eesti AS	66 min.
Intervjueeritav 4 (P <sub>4</sub> )	Tartu rahvusvaheline kool	36 min.
Intervjueeritav 5 (P <sub>5</sub> )	MTÜ Tartu Katoliku Hariduskeskus	17 min.
Intervjueeritav 6 (P <sub>6</sub> )	Playtech Estonia OÜ	30 min.
Intervjueeritav 7 (P <sub>7</sub> )	Teater Vanemuine	58 min.
Intervjueeritav 8 (P <sub>8</sub> )	Tallinna Tehnikaülikool	18 min.
Intervjueeritav 9 (P <sub>9</sub> )	Viru Keemia Grupp AS	36 min.

Allikas: autori koostatud.

Kolmandate riikide töötajate öeldut toetavad personalitöötajate tulemused. Kolmandate riikide töötajatega toimus intervjuu inglise keeles (vt. lisa 1) ja personalitöötajatega eesti keeles (vt. lisa 2). Intervjueerimisel küsiti suunavaid ja abistavaid küsimusi, et aidata intervjueeritaval vajaduse korral küsimusest aru saada. Lisaks koostati personalitöötajate info põhjal ülevaade ettevõtete struktuurist, mis puudutas kolmandate riikide töötajate arvu, meeste ja naiste osakaalu organisatsioonis.

## **2.2 Kolmandatest riikidest pärit töötajate töö- ja elukeskkonnaga kohanemise väljakutsed uurimistulemuste alusel ning järeldused**

Antud peatükis analüüsitakse poolstruktureeritud intervjuude tulemuste põhjal (nii töötajate kui ka personalitöötajate tulemuste põhjal) kolmandate riikide töötajate väljakutseid Eesti töö- ja elukeskkonda sisseelamisel ja sellega hakkamasaamisel. Tulenevalt teoorias mainitud kolmest tasandist, millega töötajal tuleb uues keskkonnas harjuda, kategoriseeritakse empiirilises osas leitud kolmandate riikide töötajate raskused vastavalt töö- ja elukeskkonnatasandi järgi. Kui töötaja läheb uude riiki ning peab harjuma uue töökohaga, mõjutavad tema hakkamasaamist mitmed tegurid nii töökohas kui ka elukeskkonnas.

Tabelites 7 ja 8 (lk 37, 38) on välja toodud töötajate ja personalijuhtidega läbi viidud intervjuude tulemused töö- ja elukeskkonnaga kohanemise väljakutsete kohta. Tulemusi analüüsid on autor jaganud küsimused töö- ja elukeskkonna tasandi vahel. Väljakutsed töötasandil on järgmised: töö ja organisatsioonikultuuri uudsus, ebaselge tööroll ja tööootused, tööturu ja kõrgkoolide madal atraktiivsuse tase, konfliktid töö, suhtlemisraskused kolleegidega suhtlemisel, kultuurilised erinevused ning kehv informatsiooni arusaadavus töö. Väljakutsed elukeskkonnaga kohanemisel on seotud keelebarjääri, ühiskondlike kultuurinormide erinevusega koduriigist, pereliikmete kehv kohanemise ja kultuurišoki kujunemisega. Samuti mõjutab indiviidi elukeskkonnaga kohanemisel sõprusringkond, avalike teenuste kättesaadavus, informatsioon teenuste kättesaadavuse kohta, turvalisuse madal tase, negatiivne hoiak välismaalaste suhtes ühiskonnas, bürokraatlikud protsessid ning elukvaliteedi kallidus (vt. tabel 7, 8).

Uurimistulemuste analüüsis keskendutakse esmalt töökohaga seotud väljakutsetele ning seejärel väljakutsetele, mis avalduvad kohanemisel elukeskkonnaga. Analüüsil kõrvutatakse intervjuude tulemusi teooria ning varasemate uuringutega, et analüüsida töö- ja elukeskkonna tasandiga seotud väljakutsete esinemist ja nende olemust.

Teoorias mainitud tööfaktoritega seotud väljakutsetest (töö uudsus, töörolli selgusetus, ebaselged tööootused ning töö tekkivad konfliktid) eristusid ebaselged tööootused, millega mõnikord kaasnesid ka konfliktid. Põhiliselt loodeti kõrgemat palka või

kõrgemat töögrupi taset (P<sub>1</sub>, P<sub>6</sub>, P<sub>7</sub>, T<sub>7</sub>, T<sub>12</sub>). Antud intervjuudest tuli välja, et tööga kohanemiseks olid tööootused seotud pigem töötaja enda soovidega kui juhi ootustega. Konflikt kujunes, kui töötaja mõistis oma töörolli teisiti kui tööandja (P<sub>7</sub>), mistõttu töötaja ei täitnud oma tööülesandeid vastavalt tööandja ootustele. Sel juhul olid seotud nii töörolli selgus ja tööootused, mida toetab ka Black *et al*'i mudel, kus arusaamatusest kujunevad konfliktid. Intervjuude käigus selgus, et konflikti üheks põhjuseks võib olla ka keelebarjäär (T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>). Antud juhul oli tegemist suurema ülikoolis korraldatud üritusega, mille korraldas ülikoolist eraldi seisev asutus. Ürituse sissejuhatus oli inglise keeles, edasine osa aga eesti keeles. Välistöötajatele anti kõrvaklapid, et kuulata esitlust inglise keeles, kuid sellise organiseerimise tõttu tekkis välismaalastes segadus, miks peavad välistöötajad kuulama esitlust läbi kõrvaklappide, kui inimene, kes publikuga räägib, oskab tegelikult inglise keelt intervjuueeritava (T<sub>2</sub>) sõnul väga hästi ning ta saaks publikuga vahetult suhelda. Intervjuueeritav oli antud olukorra tõttu üllatunud ning ütles: „See ei tohiks olla nii, et tahan sinuga rääkida eesti keeles, kuid tegelikult räägin hoopis hiina keeles.“<sup>1</sup> Tekkinud arusaamatuses tundsid mitmed välismaalased end kui naerualustena ning selline kohtlemine võib kahjustada Eesti mainet välismaalaste silmis. Inimesed jagavad oma kogemusi ning selline negatiivseid emotsioone põhjustav sündmus võib üles kerkida ka vestluses sõbra või tuttavaga. Kujuneb nn. suusõnaline turundus (inglise keeles *word-of-mouth advertising*), mille käigus inimene kogub informatsiooni enne toote ostmist (Campbell 2013: 2). Käsitledes Eesti riiki kui vastavat toodet, ei pruugi negatiivne ostuinfo Eestile kui tootele kasuks tulla. Võib öelda, et tööfaktoritest tulenevad väljakutsed sõltusid eelkõige töötaja endi ootustest, konflikti kujunemist mõjutavad nii tööootused, töörolli selgus kui ka keelebarjäär. Järgmisel leheküljel on toodud tulemused töö- ja elukeskkonnaga kohanemise väljakutsete kohta tabeli kujul.

---

<sup>1</sup>Siin ja edaspidi autori tõlge

**Tabel 7.** Intervjuude tulemused: töö ja elukeskkonnaga kohanemise väljakutsed töötajate seisukohast

Tööga seotud väljakutsed	Töötajad kolmandatest riikidest (T <sub>n</sub> )											
	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>3</sub>	T <sub>4</sub>	T <sub>5</sub>	T <sub>6</sub>	T <sub>7</sub>	T <sub>8</sub>	T <sub>9</sub>	T <sub>10</sub>	T <sub>11</sub>	T <sub>12</sub>
Töö uudsus												
Ebaselge tööroll												
Organisatsioonikultuuriga kohanemine (uudsus)	X			X								
Tööturu madal atraktiivsuse tase												
Kõrgkoolide madal atraktiivsuse tase		X										
Konfliktid töö	X	X										
Ebaselged tööootused							X					X
Suhtlemisraskused kolleegidega suhtlemisel				X				X	X			
Kultuurilised erinevused töö												
Informatsiooni kehv arusaadavus töö	X	X									X	
<b>Elukeskkonnaga seotud väljakutsed</b>												
Keelebarjäär	X	X	X			X			X		X	
Ühiskondlike kultuurinormide erinevus koduriigist	X	X			X				X			
Pereliikmete kehv kohanemine keskkonnas												
Kultuurišokk	X											
Sõprusringkonna kujunemise raskused (tööväliselt)	X	X								X		
Avalike teenuste halb kättesaadavus												
Informatsiooni halb kättesaadavus teenuste kohta												
Turvalisuse madal tase		X										
Negatiivne hoiak välismaalaste suhtes ühiskonnas				X					X		X	
Bürokraatlike protsesside ebaselgus/keerukus										X		
Elukvaliteedi kallidus		X										X

Allikas: (autori koostatud)

**Tabel 8.** Intervjuude tulemused: töö ja elukeskkonnaga kohanemise väljakutsed personalijuhtide seisukohast

Tööga seotud väljakutsed	Personalijuhid (P <sub>n</sub> )								
	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>	P <sub>7</sub>	P <sub>8</sub>	P <sub>9</sub>
Töö uudsus			X			X			
Ebaselge tööroll				X			X		
Organisatsioonikultuuriga kohanemine	X		X	X		X	X	X	
Tööturu madal atraktiivsuse tase								X	
Kõrgkoolide madal atraktiivsuse tase									
Konfliktid tööl							X		
Ebaselged tööootused	X					X	X		
Suhtlemisraskused kolleegidega suhtlemisel									
Kultuurilised erinevused tööl			X			X	X	X	
Informatsiooni kehv arusaadavus tööl	X							X	
<b>Elukeskkonnaga seotud väljakutsed</b>									
Keelebarjäär					X			X	
Ühiskondlike kultuurinormide erinevus koduriigist									
Pereliikmete kehv kohanemine keskkonnas									
Kultuurišokk									
Sõprusringkonna kujunemise raskused (tööväliselt)	X								
Avalike teenuste halb kättesaadavus									
Informatsiooni halb kättesaadavus teenuste kohta	X		X					X	
Turvalisuse madal tase									
Negatiivne hoiak välismaalaste suhtes ühiskonnas									
Bürokraatlike protsesside ebaselgus/keerukus	X	X						X	X
Elukvaliteedi kallidus									

Allikas: (autori koostatud)

Organisatsioonikultuur kuulub samuti tööfaktorite alla, kuid seda analüüsib autor eraldi, sest antud valdkond hõlmab ka alajaotusi, mida on oluline seoses töökeskkonnas tekkivate väljakutsetega analüüsida. Kolmandatest riikidest pärit töötajatele on kohanemisootamatusi põhjustanud eelkõige organisatsioonikultuuri uudsus, näiteks uued töökorraldusreeglid (T<sub>9</sub>) (puhkuseavalduse kirjutamine, töötunnistuse olemasolu) või rangem tööetika (T<sub>4</sub>). Filipiinidelt pärit töötaja (T<sub>1</sub>) oli harjunud diversiteetsema töökeskkonnaga kui tema praegune uurimisrühm. Organisatsioonikultuuri uudsuse tõid välja ka Ericssoni (P<sub>3</sub>) ja Playtech'i (P<sub>6</sub>) personalitöötajad, kellele välistöötajad on maininud, et nendes ettevõtetes on töö pingelisem ja tempo kiirem kui kuskil mujal. Samuti on nende ettevõtete organisatsioonikultuuris meeskonnatöö individualismist olulisem, millega tööle minnes tuleb arvestada. Tuleb tähelepanu pöörata teoorias öeldule, et sageli ei osata eristada organisatsioonikultuuri uue riigi kultuurist. Intervjuude tulemuste põhjal võib siiski ära märkida, et sellised ettevõtted nagu Ericsson ja Playtech ei ole Ericssoni personalitöötaja sõnul „päris tavalised Eesti organisatsioonid“ eelkõige seetõttu, et rahvused on ettevõttes segunenud, mille tõttu võib organisatsioonikultuur erineda riigi kultuurist. Mitmekesise õhkkonna tõttu ei ole ettevõttes ette tulnud ka nn. kultuuride põrkumisi, sest erinevad kultuurid on segunenud ning kujunenud organisatsioonikultuuri loomulikuks osaks, mis toodi välja ka teoreetilises pooles.

Sel juhul võib välja tuua ka kultuurilised erinevused töötasandil ning nendest põhjustatud väljakutsed. Antud intervjuu tulemuste põhjal on huvitav tõdeda, et kultuurilisi erinevusi tajutakse paremini nendes organisatsioonides, kus eestlastele lisaks on palju erinevatest rahvustest esindajaid, kellega töötatakse pidevalt koos (Playtech, Ericsson, Vanemuine, TTÜ). Infotehnoloogia ettevõtetes (Playtechis ja Ericssonis) on töötajaid näiteks Ukrainast, Valgevenest, Iisraelist, Venemaalt (P<sub>6</sub>, P<sub>3</sub>). Vanemuise teatritruppides on aastate jooksul olnud väga palju erinevaid rahvusi (näiteks ka Lõuna-Ameerikast ja Aasia riikidest), samuti TTÜ-s. Sageli saavad personalitöötajad kultuurilistest erinevustest tingitud väljakutsetest parema ülevaate, sest on aidanud paljudel välistöötajatel kohaneda. Seetõttu teavad, kus võivad raskused esineda. Nii TTÜ (P<sub>8</sub>) kui ka Ericssoni personalitöötaja (P<sub>3</sub>) tõid välja suuremad kultuurilised erinevused seoses Aasia riikidega: nimelt on Eesti ja Hiina kultuur üsna vastandlikud, nii et inimestel on keeruline sisse elada. Eestlased on Ericssoni personalitöötaja sõnul

„pehmemad, introvertsemad ning ei taha võib-olla nii väga esile tükida“, Hiina kultuur on aga „väga jõuline, autokraatne ning Hiina töötajad vajavad juhendamist ja palju tuge, et tööl kohaneda, muidu on neil oht läbi põleda“. TTÜ personalitöötaja lisab, et Aasiast tulnud töötajad eeldavad, et kõik toimib samamoodi nagu nende riigis ning arusaamine, et Euroopa liidus ja Eestis kehtivad teised reeglid, võtab aega. Suuremad kultuurilised erinevused on Eestil ka Iisraeli kultuuriga. Playtechi personalitöötaja (P<sub>6</sub>) on toonud näiteks teise kultuuri esindaja ajataju ning impulsiivsuse. On juhtunud, et koosolekule on ilmutud kokkulepitud ajast näiteks tund aega hiljem. Sel juhul tuli esile see, et välistöötaja teod mõjutavad lisaks endale ka teist poolt, sihtriigi kodanikku, keda mõnikord eelmainitud käitumine häirib. Mõlemad Iisraelist pärit töötajad (T<sub>5</sub>, T<sub>6</sub>) panid tähele, et eestlased on töökeskkonnas üsna vaiksed. Üks iisraellane (T<sub>5</sub>) tõi välja, et 100 eestlase hulgas oleksid kolm Iisraelist pärit töötajat ikka valjemad. Teine Iisraelist pärit töötaja (T<sub>6</sub>) tõi esile sellise mõtte: „Erinevused on need, mis on olemas ning jäävad olema. Nende tõttu on elu huvitav.“ Aasia ja Eesti kultuuri erinevusest on autor võtnud katkendi Vanemuise personalitöötaja intervjuust, kelle sõnul toimus selline juhtum:

„Oleneb, mis kastist ta tuleb, sest meil oli üks tüdruk, kes oli kõrgklassist. [...] Meil oli üks teine jaapani poiss, väga andekas, aga see poiss oli alamast klassist. Neil tekkis partnerluses tantsus konflikt ja ma ei saanud aru, miks poiss nii alandlik on ja jaapanlanna nii kõrk. Siis me rääkisime, et [...] siin me teeme tööd. Sa pead partneriga olema usaldusväärne ja sa ei saa nii teha. Rääkisime ära, aktsepteeriti kõik ja kõik läks normaalselt.“

Samuti on aset leidnud ka järgmine juhtum:

„Lõuna-Koreast oli kunagi üks tüdruk, ta keeldus bikiinides tantsimas, aga ta oli ka kõrgklassi tüdruk. Ta ei saanud aru, et Euroopas on normaalne, kui on muusikal ja peab nii olema. Jumal hoidku, siin muusikavideos on palju paljamad inimesed. [...] oli üks suur konflikt.“

Võib öelda, et kultuurilised erinevused kujutavad väljakutseid nii välistöötajale kui ka koduriigi töötajale. Võib esineda ka konflikte, kuid nendega toimetulekul saab välistöötajaid aidata nende juhendamine.



Kolleegeidega suhtlemisel on mõned töötajad tundnud end välja jäetuna. Intervjueeritav Jaapanist (T<sub>4</sub>) tõi näiteks esile, et mõnikord peab ta töökohal ise esimese sammu kolleegeidega suhtlemisel tegema ning motivatsiooni suhtlemiseks välja näitama. Samuti on valmistanud keerukust suhestuda teiste töötajatega, mistõttu on intervjueeritav (T<sub>9</sub>) tundnud end eraldatuna.

Väljakutsed informatsioonist arusaamisega tööl on seotud eelkõige eesti keelega. Tavaliselt on kirjad eesti keeles ning välistöötajatel on nendest keeruline aru saada. Eestikeelsed kirjad kas tõlgitakse Google'i tõlkija abil, kolleegid annavad tähtsast sündmusest teada või kustutatakse need üldse ära. Mainitud intervjueeritavad (T<sub>3</sub>, T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>) töötavad ülikoolides ning nende väidete põhjal eristuvad eelkõige ülikoolid informatsiooni kehva arusaadavuse poolest. Paljudes teistes organisatsioonides kasutatakse suhtluskeelena lisaks eesti keelele ka inglise või vene keelt. Ericssoni töötajad (T<sub>11</sub>, T<sub>12</sub>) tõi esile, et neile tundub, et seal kasutatakse rohkem vene kui eesti keelt, mis alguses oli ühele töötajale harjumatu. Probleem seoses informatsioonist arusaamisega esines siiski pigem ülikoolides.

Uuringutest lisandunud tegurid, mis võivad osutada kolmandate riikide töötajatele väljakutseteks, on tööturu ning kõrgkoolide madal atraktiivsuse tase. Üldiselt ei põhjustanud need tegurid väljakutseid, kuid esinesid mõned erijuhud, mida autor on pidanud vajalikuks esile tuua. Intervjuudest selgus, et atraktiivsuse taseme vähendajaks on vähene tööturu paindlikkus ja eesti keele ülekaal kõrgkoolides. Üsna tihti minnakse uude riiki koos oma kaaslase või pereliikmetega ning ka nemad soovivad tööturule siseneda. Black *et al*'i mudelis (vt. joonis 4 lk 16) on välja toodud, et elukeskkonnaga kohanemisel võib tekkida väljakutseid kas abikaasal või pereliikmetel. Seda toetab ka TTÜ personalitöötaja (P<sub>8</sub>) näide, mille kohaselt tuli Indiast pärit naisterahvast füüsik oma abikaasaga Eestisse kaasa, kuid tal oli keeruline tööd leida ning seetõttu Eesti keskkonda sisse elada. Töö sai ta seetõttu, et tundis spetsiifilist mikroskoopi, kuid tunneb et tööl tal arenguruumi napib. Kui tööturul on keeruline tööd leida, on ka pere sissetulek ohus ning see võib olla tegur, miks Eestisse mitte tulla. Sellise näite kaudu on seotud nii töö- kui ka elukeskkonnas kohanemine. Tartu Ülikooli atraktiivsuses mängib iraanlase (T<sub>2</sub>) sõnul rolli keel. Tema arvates hoitakse Tartu Ülikooli keelelises mõttes

liialt kaitstuna ning oleks aeg hakata sisse tooma ingliskeelseid õppekavasid, ka bakalaureusetasemele mitte ainult magistrantuuri ja doktorantuuri. Sel kohal ütles ta:

„Maksimaalse potentsiaali saavutamiseks peab Tartu Ülikool oma „müürid“ lõhkuma. Need paberist müürid, mis te ehitate, peate lõhkuma. Ma ei räägi füüsilisest substantsist, vaid „müüridest“, mille enda ümber ehitate psühholoogiliselt.“.

Selline lähenemine aitaks tema arvates kaasa Tartu Ülikooli rahvusvahelistumisele. Inglise keele osakaalu suurendamine aitaks Tartusse tuua rohkem üliõpilasi, kes saaksid ka bakalaureusetasemel õppida ning Eestist lahkudes teeksid Eestile reklaami hea hariduse ning õpikogemuse kaudu. Oluline on märkida, et tööturu ja kõrgkoolide madala atraktiivsuse taseme tõttu tuleb väljakutseid siiski ette.

Elukeskkonnaga kohanemisel eristusid eelkõige keeleoskuse, ühiskondlike kultuurinormide ning bürokratlike protsessidega seotud väljakutsed. Võõrkeelses keskkonnas võib sageli ette tulla arusaamatusi keelelisel tasandil ning nendest tulenevad väljakutsed sõltuvad riigist ja inimestest. Raskused tekkisid keeleoskamatusel tõttu näiteks poes, apteegis või migratsiooniametis käies (T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>6</sub>, T<sub>9</sub>, T<sub>11</sub>, P<sub>5</sub>, P<sub>8</sub>). Politseis või migratsiooniametis on olnud tavaliselt üksikud inimesed, kes valdavad lisaks eesti keelele ka inglise keelt ning on saanud välistöötajaid aidata. Keeleoskamatus pole siiski ületamatu probleem, sest välistöötajatel on abiks kolleegid, eestlastest sõbrad, mõnikord on kasutatud ka kehakeelt või saadakse hakkama vene ja inglise keeles. Paljud eestlased valdavad võõrkeelt hea tasemel, mida väitsid ka mitmed intervjuueeritavad, ning see on ka põhjus, miks osadel töötajatel pole motivatsiooni Eestis töötades eesti keelt õppida. Tähtajalised lepingud ning Eestis veedetud vähene aeg on samuti põhjus, miks pole hakatud eesti keelt õppima. Iraanist pärit töötaja (T<sub>2</sub>) tõi esile eesti keele võrreldes teiste keeltega suuremal skaalal. Kui näiteks Saksamaal elab umbes 80 miljonit inimest võrreldes Eesti 1,3 miljoniga, on tema arvates kasulikum õppida hoopis saksa keelt. Vastandades iraanlase öeldut ameeriklasega (T<sub>7</sub>), tuleb esile, et kui iraanlasel puudub motivatsioon keelt õppida, tunneb ameeriklane, et peab ise oma kohanemisele kaasa aitama ning keele ära õppima. See näitab tema kultuurilist paindlikkust ja tahet õppida tundma uut kultuuri. Ameeriklane väljendas pettumust, et Eesti inimesed oskavad hästi inglise keelt, nii et ta ei ole sundolukorras, kus eesti keel on ainuke pääsetee. Katoliku koolis (P<sub>5</sub>) toodi välja, et eesti keele oskus mängib olulist

rolli ning kui töötaja on kõrgharidusega, kuid ei oska eesti keelt piisaval tasemel, ei pakuta talle tavaliselt kõrgematasemelist tööd. Keeruline on mõnikord olnud ka tänavasilte lugedes või kohvikut, restorani külastades. Iraanist pärit töötaja (T<sub>2</sub>) arvates võiksid olla kakskeelsed tänavasildid või menüüd kohtades, kus teatakse, et käib ka üsna suurel hulgal välismaalasi. Vastupidisel juhul ei tunne välistöötajad, välismaalased end teretulnuna. Võib välja tuua, et keelebarjääri esineb ning tihti sõltub keeleline toimetulek nii indiviidist endast kui ka keskkonnast, kus ta elab.

Ühiskondlikud kultuurinormid on samuti olnud uueks kogemusallikaks, millega harjuda. Eestlased on tundunud välistöötajatele (T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>9</sub>) mõnikord külma ja ebaviisakana. Nii elektrijaamade personalitöötaja (P<sub>2</sub>), Iisraelist pärit (T<sub>6</sub>) kui ka Filipiinidelt pärit töötaja (T<sub>1</sub>) tõid välja, et kui suhtlus töökohal toimib enamjaolt hästi, võib suhtlus väljaspool tööd olla keeruline ning põhjustada elukeskkonnaga kohanemisel raskusi. Autor toob esile Iisraeli töötaja elutarga mõtte, mis võib väljakutsetega hakkamasaamist positiivses suunas aidata:

„Keerukus, väljakutse on miski, mida sa ei oota. Kui sa kord juba tead, kus sa töötama hakkad, millised on vajalikud etapid, ei esine peaaegu ühtki keerukust ega ootamatust, millega ei tea arvestada.“

Filipiinidelt pärit töötaja elas varem Kanadas ning tema sõnul pole imelik, kui võõralt küsitakse tänaval ilma või inimese käekäigu kohta. Sama arvab ka iraanlane (T<sub>2</sub>) ning võrdleb Eestit Inglismaaga, kus võõrastele naeratatakse ning teineteisega suheldakse. Iraanlasele tundub, et välismaalastel võib olla raske Eesti elukeskkonnaga kohaneda, sest tema sõnul puuduvad eestlastel inimlikud faktorid. Tema arvates elavad eestlased enda jaoks ning nendest ei õhku soojust teiste inimeste vastu. Ta toob näiteks järgmise juhtumi:

„Ükskord võtsin osa kohtumisest, kus oli mitu ameeriklast ja üks eestlane. Me ajasime juttu ja üks vanem Ameerika härra tegi nalja ning küsis siis, miks need inimesed ei naera. Ma naersin selle peale ja ütlesin: „*Come on*, see on Eesti, mida sa ootad? Naermist? Nad ei naera.“ Ta küsis, kas nad ei naera seetõttu, et nad ei mõista teineteist. Ma ütlesin: „Ei, nad räägivad inglise keelt paremini kui teie, aga neil ei ole musklit naermiseks.““

Sellest tulenevalt toob ta välja, et inimeste jaoks on oluline olla kohas, kus nad tunnevad end õnnelikult. Inimesele, kes on oma loomult väga sotsiaalne ja aktiivne inimestega suhtlemisel, võib jääda mulje, et eestlased on külmad.

Intervjueeritavatega on juhtunud, et neid tänaval jollitatakse kas välimuse või kuuldava keele tõttu. Filipiinidelt pärit töötaja on üliõpilaste hulgas märganud mitmel korral, kus inimesed räägivad omavahel, pööravad pilgu välismaalasele, räägivad edasi ning siis naeravad. Tema leiab, et selline suhtumine on ebaviisakas ja solvav. Seetõttu arvab ta, et Eestist võib jääda halb mulje ning see võib anda signaali negatiivsest hoiakust välismaalaste suhtes. Negatiivse hoiakuga on kokku puutunud ka töötajad Iraanist ja Jaapanist ( $T_{11}$ ,  $T_4$ ). Jaapanlanna sõbrale keelduti korterit rentimast, sest ta oli välismaalane ning Iraanist pärit töötaja on pidanud kannatama rassilise diskrimineerimise all. Tema sõnul on olukord sellise käitumise osas võrreldes varasemate aastatega paremaks läinud. Kui ta paar aastat tagasi Eestisse tuli, ei olnud Eestis nii palju tumedama nahavärvusega inimesi ning ta tundis, et inimesed suhtlesid temaga kuuldud stereotüüpide põhjal. Stereotüüpide mõju elukeskkonnas tõi esile ka Valgevenest pärit töötaja ( $T_{10}$ ). Indiast pärit töötajal ( $T_{12}$ ) tuli ükskord ette selline olukord, kus toidupoes astus talle ligi turvamees ning palus näidata ID-kaarti. Selgitades välja, et Indiast pärit töötaja elab Eestis, soovitas turvamees töötajal vältida selliseid kohti nagu Lasnamäe ja Kopli. Indiast pärit töötaja ei tundnud end aga halvasti, sest teab, et turvamees tegi oma tööd. Ebaviisakus on esile paistnud ebaviisakate teenindajate näol. Ühiskondlikud kultuurinormid jätavad aga riigist ja rahvusest kindla mulje, mis ei pruugi riigile kasuks tulla.

Ühiskondlikud kultuurinormid on tihedalt seotud ka suhtlemise ja sõprusringkonna kujunemisega. Eestlaste kinnisusest ja külmusest selgus ka vastupidine näide, kus Austraaliast pärit tantsija, kes on töötanud erinevates Euroopa riikides, ei arva, et eestlased on kinnised. Tema sõnul sõltub suhtlemine mõlemast poolest ning nende soovist. Austraallase arvates tuleb ise olla algataja, sest võõras (antud juhul eestlane) ei lähe teise tundmatu inimese (välistöötaja) juurde ilma kindla põhjuseta. Ericssonis töötav iraanlane ( $T_{11}$ ) ütles, et eestlased on kinnised, kuid hea südamega. Sõprusringkonna kujunemine on filipiinlase arvates välismaal olles kõige keerulisem. Välismaal olles on oht jätta tagaplaanile välistöötaja enda kultuur. Iraanlane tunneb

puudust oma kultuurist, näiteks toidust ja rahvuskaaslastest. Kui minna Londonisse, on seal iraanlaste kogukond ning nende jaoks on olemas Iraani restoranid ja muud tegevused, et inimesi koos hoida. Eestis seda ei ole ning selle tõttu võib inimesel olla raskem keskkonnas kohaneda, nagu seda väljendas Iraanist pärit töötaja. Kui välistöötajatel on oluline olla osa oma kultuurist, on huvitav esile tuua ka Valgevenest pärit töötaja võrdluse Eestiga, kus ta on öelnud, et eestlastel puudub rahvuslik ühtsus. Kui eestlaste endi hulgas selline tunne puudub, ei pruugi see kanduda edasi ka Eestis elavatele välismaalastele.

Teoorias on oluline osa kultuurišoki kujunemisel. Ühelgi intervjuueeritaval seda tugevalt ei esinenud. Küll aga võis Eesti kultuur alguses natuke võõrastav olla, sest osad välistöötajad polnud varem Eesti kultuuriga kokku puutunud ning kultuurist ülevaadet saanud. Seetõttu nende teadlikkus Eesti kultuurist oli puudulik ning alguses tundus üldine keskkond harjumatu.

Personalitöötajad ( $P_1$ ,  $P_3$ ,  $P_8$ ) on peamiselt need, kes toovad välja selle, et ei ole kesket kohta, kuhu oleks koondatud informatsioon, mida on vajalik teada enne riiki tulekut. Informatsiooni kehv kättesaadavus on seetõttu mõjutanud nii personalitöötajaid, kuid kaudselt ka välistöötajaid, sest esimene kokkupuude uue riigiga toimub eelkõige personalitöötajate vahendusel ning nemad on need, kes aitavad uusi töötajaid elamislubade ning vajalike dokumentide ettevalmistamisel. Mõnikord võib selline informatsiooni kindla koha puudus mõjutada bürokraatlike protsesside selgust ja keerukust ning oli tulemuste põhjal ka väljakutseks.

Intervjuudest tulenevalt, pöörab autor tähelepanu ka organisatsioonide logistilisele toele, mis mõjutab töö- ja pereelu. Ülekandumisteooria kohaselt saab vaadelda töökoha ja pereliikmetega läbisaamise omavahelist mõju. Antud intervjuueeritavate põhjal toimib logistiline tugi Playtechis ja Ericssonis, kuhu on palgatud inimene, kes aitab uutel töötajatel vajalike dokumentide, majutuse, laste kooli- ja lasteaia kohtade leidmisega tegeleda. Sel juhul on näha, et töötajad tunnevad kindlust, et neil on vajalik olemas. Mõlema Iisraeli töötaja ( $T_5$ ,  $T_6$ ) sõnul seisnebki põhiline mure uude riiki kolimisel laste ja pere pärast. Iraanist pärit töötaja ( $T_{11}$ ) Ericssonis toob esile, et logistiline tugi toimib seal väga hästi ning see annab edasi signaali, et töötajate üle muretsetakse ning neist

hoolitakse. Organisatsioonide logistiline tugi aitab oluliselt vähendada töötajate ebakindlust, seetõttu muuta uues elukeskkonnas kohanemine sujuvamaks.

Eelmise lõigu põhjal võib öelda, et töö- ja elukeskkond on väljakutsetega toimetulemisel omavahel seotud. Ülekandumisteooriat saab rakendada ka muudes valdkondades. Intervjuudest selgus paljude kolmandate riikide töötajate motiveerimatus õppida eesti keelt. Riigikeele oskamatus väljendus ka poes või apteegis käies, mis näitab, et kui välistöötaja saab organisatsioonis hakkama inglise või vene keelega, ei arva ta, et peaks eesti keelt õppima. Kui eesti keelt ei oska, võib olla keeruline hakkama saada elukeskkonnas, antud näidete põhjal poes või apteegis käies. Järgnevalt antakse koondülevaade uurimistulemustest.

**Tabel 9.** Põhilised väljakutsed töö- ja elukeskkonnaga kohanemisel

<b>Töökesekkonna väljakutsed</b>	<b>Elukeskkonna väljakutsed</b>
Organisatsioonikultuuri uudsus	Keelebarjäär
Ebaselged tööootused	Ühiskondlikud kultuurinormid
Informatsiooni kehv arusaadavus	Bürokratlike protsesside ebaselgus
Kultuurilised erinevused töökesekkonnas	

Allikas: (autori koostatud).

Tabelisse 9 on koondatud põhilised väljakutsed töö- ja elukeskkonnas. Sõltumata tasandist põhjustasid organisatsioonikultuuri uudsus ja keelebarjäär kõige sagedamini väljakutseid. Töökesekkonnas esines ebaselgete tööootuste korral ka konflikte, kui töötaja ei täitnud oma tööülesandeid vastavalt tööandja ootustele. Vastupidiselt teooriale tuli antud intervjuudest välja, et tööootuste ebaselgust ei põhjustanud tööandja segased signaalid, vaid töötaja enda segadus. Organisatsioonikultuuri uudsuses domineerisid organisatsiooni harjumatu õhkkond ning praktilised aspektid (näiteks tööavalduse kirjutamine). Informatsiooni kehv arusaadavus oli seotud eesti keele ülekaaluga ülikoolides ning välistöötajad peavad mõnikord lootma kolleegidele informatsiooni mõistmises. Töötasandil eristusid võrreldes Black *et al*'i mudeliga kultuurilised erinevused ning informatsiooni arusaadavus. Kultuurilistele erinevustele oskasid tähelepanu pöörata eelkõige personalitöötajad, kelle kogemusel on Eesti ja Aasia riikide kultuurid üsna vastandlikud ning informatsiooni ei mõistetud sageli eesti keele oskamatus tõttu. Üldiselt mõjutas suhtlus mõlemad tasandid ning võib välja tuua, et mõningatel juhtudel töö- ja elukeskkond mõjutavad teineteist.

Erinevuse võib välja tuua tehnoloogia ettevõtete ning ülejäänud organisatsioonide vahel. Playtechis ja Ericssonis on kultuurid segunenud ning on kujunenud ühtne organisatsioonikultuur, mis võib erineda riigi kultuurist. Seetõttu võib öelda, et kultuur mõjutab lisaks elukeskkonnale ka töötasandit. Jättes kõrvale, et ülikooli funktsioon on anda eestikeelset haridust, ei toimu ülikoolides kultuuride segunemist, sest sellises suures kompleksis on allüksused ja töögrupid rohkem üksteisest eraldatud, samuti ei ole juhtimine nii koordineeritud kui ettevõtetes nagu Playtech või Ericsson.

**Tabel 10.** Põhilised väljakutsed, kolmandate riikide töötajate väljakutsed töö- ja elukeskkonnaga kohanemisel nende endi ja personalitöötajate seisukohast

	Kolmandate riikide töötajad	Personalitöötajad
TÖÖKESKKONNAGA SEOTUD VÄLJAKUTSED	Suhtlemisraskused kolleegidega suhtlemisel	Organisatsioonikultuuri uudsus
	Informatsiooni kehv arusaadavus	Kultuurilised erinevused
ELUKESKKONNAGA SEOTUD VÄLJAKUTSED	Keelebarjäär	Informatsiooni halb kättesaadavus teenuste kohta
	Ühiskondlikud kultuurinormid	Bürokraatlike protsesside ebaselgus

Allikas: (autori koostatud).

Intervjueeritavate sõnul on töökeskkonnas kergem kohaneda, väljakutsed võivad esineda tööväliselt. Keel ja kultuur avaldavad mõju nii töö- kui ka elukeskkonnale. Kultuuriga kohanemine uues keskkonnas sõltub indiviidist, kelle ootused kujundavad selle, kuidas uues keskkonnas hakkama saada.

Järeldustena võib välja tuua väljakutsed nii töötajate ja personalijuhtide seisukohast eraldi kui ka need koondades. Kolmandate riikide töötajate seisukohast esinevad põhilised väljakutsed töökeskkonnas kolleegidega suhtlemisel ning vajalikust informatsioonist arusaamisel, mis tekib eesti keele oskamatuset tõttu. Ka elukeskkonnas on väljakutseks keelebarjäär, lisandub veel ühiskondlike kultuurinormide erinevus koduriigist. Sellest hoolimata ei maininud intervjueeritavad kultuurišoki kujunemist, mistõttu võib öelda, et Eesti keskkond nende jaoks liiga ootamatu ei tundunud. Eesti Uuringukeskuse 2014. a uuringust tulenevad Eesti tööturu ja kõrgkoolide madal atraktiivsuse tase antud valimi puhul kinnitust ei leidnud ei kolmandate riikide töötajate ega personalijuhtide perspektiivist. Samuti ei seisnud väljakutseid pereliikmete

kohanemisel, sest paljud intervjueeritavad tulid Eestisse üksinda või pakkus vastav organisatsioon nn. logistilist tuge, mille abil töötaja ebakindlust uute elukeskkonnatingimuste suhtes maandas. Personalijuhtide seisukohast eristusid teistest väljakutsetest töökeskkonnas organisatsioonikultuuri uudsus (pigem korralduslikud reeglid ja õhkkond) ja kultuurilised erinevused. Elukeskkonnaga seoses on oluline, et info oleks koondatud ühte kesksesse kohta, vajalikud reeglid oleksid olemas, et bürokraatlikes protsessides ei tekiks arusaamatusi. Tuues esile töötajate ja personalijuhtide tulemused koondvaates, on põhilised väljakutsed töökeskkonnas organisatsioonikultuuri uudsus ning elukeskkonnas keelebarjäär. Tuleb siiski märkida, et intervjuude põhjal ei eristunud, millises keskkonnas on keerulisem kohaneda, sest ette tuleb väljakutseid erinevatel tasanditel.



## KOKKUVÕTE

Eesti majandusstruktuur on praegusel hetkel muutuv. Muutustele tuleb tähelepanu pöörata Eesti tööturu ja selle struktuuri osas, sest tööjõu väljaränne Eestist on suur. Samuti on tööturule juurde vaja kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu. Kolmandatest riikidest on Eestisse saabunud töötajaid näiteks USA-st, Hiinast, Indiast, Iisraelist ja mujalt. Kolmandatest riikidest pärit töötajad peavad sel juhul kohanema Eesti keskkonnaga, nii töö kui ka kultuuri (tavad, normid) tasandil. Seetõttu võib koduriigist erineva riigi keskkonnaga kohanemisel kaasneda mitmeid väljakutseid. Töötajast sõltub, kuidas ta vastavatele väljakutsetele reageerib ning nendega toime tuleb.

Kohanemisprotsessi käigus puutub indiviid kokku uue olukorraga ning hindab seda. Ta võtab vastu informatsiooni ümbritsevast keskkonnast, mille tulemusena kujunevad tema emotsioonid, mis mõjutavad ka inimese käitumist. Teoreetilises osas toodi välja mitmed kohanemisteooriad ja nende võrdlus. Kohanemisest annab kõige üldisema kujutuse Ward *et al*'i käsitlus, mille kohaselt eksisteerib kaks suuremat kohanemise tasandit: psühholoogiline ja sotsiokultuuriline tasand. Kui psühholoogiline pool väljendab indiviidi emotsionaalsusega kaasnevaid faktoreid, uuritakse sotsiokultuurilises osas inimeste käitumist ja selle mustreid. Sageli on erinevad kohanemistasandid seotud ning nende mõju on kohanemisele oluline. Näiteks võib tuua töö ja perekonna omavahelise mõju kohanemisele, kus vastavad tasandid on seoses, nii et kui kohanemine tööle on tulemuslik, on seda ka pereliikmete omavaheline läbisaamine. Erinevatel tasanditel kohanemist ning selle mõju tööle on uurinud ka Sappinen, kelle teooria kohaselt on neli tasandit, mis mõjutavad välistöötaja tööle pühendumist. Need on töö-, suhtlus-, elukeskkonna tasand ja pereliikmete kohanemine. Kui töö- ja peretasand läbivad aja jooksul langusi, on suhtlustasand küll muutlik, aga tõusuteel. Elukeskkonna tasand on languses, sest ette võib tulla mitmeid probleeme. Langused mõjutavad seetõttu ka tööle

pühendumist, kuid mitte nii suurel määral nagu töö- ja peretasandil. Kohanemisteooriate võrdluses selgub kohanemise olemus, mida mõjutavad indiviidi tunnetuslikkus tema ja keskkonna vahel, emotsioonid ning käitumine.

Empiirilises osas uuris autor kolmandatest riikidest pärit töötajate väljakutseid Eesti töö- ja elukeskkonnaga kohanemisel. Selleks kasutati projekti *Diverse. Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy* (2014) raames kogutud andmeid. Nendeks olid poolstruktureeritud intervjuud kolmandate riikide töötajate ja personalitöötajatega kasumile orienteeritud, kasumile mitte-orienteeritud ja avalik-õiguslikes organisatsioonides. Intervjuusid transkribeerides ja analüüsides tõi autor välja vastavad tulemused ning järeldused. Tulenevalt Black *et al*'i mudelist, jagas autor kolmandate riikide töötajate väljakutsed töö- ja elukeskkonna tasandile. Töökesekkonna tasandil esinesid järgmised väljakutsed: organisatsioonikultuuri uudsus, ebaselged tööootused, informatsiooni kehv arusaadavus ning kultuurilistest erinevustest põhjustatud väljakutsed. Elukeskkonnas kujunesid väljakutsed eelkõige keelebarjäärist, ühiskondlikest kultuurinormidest ning bürokraatlike protsesside ebaselgusest. Valimis esinenud organisatsioonidest eristusid Tartu Ülikool ja Tallinna Tehnikaülikool ning tehnoloogia ettevõtted Playtech ja Ericsson. Kui ülikoolides on kolmandate riikide töötajaid erinevates töögruppides vähem ja allüksustes eraldi ning ei kujune ühtekuuluvustunnet, on Playtechis ja Ericssonis töötajate kaasavus suurem ning Eesti individualism jääb tagaplaanile. Töötajate seisukohast olid väljakutsed seotud eelkõige kodu- ja sihtriigi kultuuriliste erinevustega. Personalitöötajate intervjuudest selgus, et kultuur mõjutab kohanemist, kuid lisandusid ka korralduslikud väljakutsed. Sellest tulenevalt on võimalus arendada tööd kultuuri mõjutuste mõttes. Samuti, kuna töö- ja elukeskkond mõjutavad teineteist, on see võimalus uurida nendevahelist seost veelgi.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Andreason, A. W.** Expatriate adjustment to foreign assignments – International Journal of Commerce and Management, 2003, Vol. 13, No. 1, pp. 42-60. DOI: 10.1108/eb047459
2. **Anderson, L. E.** A new look at an old construct: Cross-cultural adaptation. - International Journal of Intercultural Relations, 1994, pp. 293-328. Viidatud Ramsay, S., Jones, L., Barker, M. The contribution of a cross-cultural adjustment framework to work-role transitions. – Transcending Boundaries Integrating People, Processes and Systems, 2000, pp. 336-342 vahendusel [[http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/1192/13125\\_1.pdf](http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/1192/13125_1.pdf) ;jsessionid=F6FF241749FFA962CA1A5249C4759E64?sequence=1] 06.01.2017
3. **Asari, E. M., Maasing, H., Luik, E.** Rakendusuuring: Eestisse seaduslikult sisserännanud välismaalaste profiilide kaardistamine ning nende vastavus Eesti tööjõuturu vajadustele, 2015, 63 lk. [[https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Kodakondsus\\_ja\\_r2nne/2015\\_profiilide\\_uuringu\\_lopparuanne.pdf](https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Kodakondsus_ja_r2nne/2015_profiilide_uuringu_lopparuanne.pdf)] 06.01.2017
4. **Bandura, A.** Social learning theory, 1977, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. Viidatud Black, S., Mendenhall, M. The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework – Journal of International Business Studies, 1991, Vol. 22, No. 2, pp. 225-247 vahendusel. URL: <http://www.jstor.org/stable/155208>
5. **Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., Turner, T.** Dynamics of performance measurement and organisational culture. - International Journal of Operations & Production Management, 2006, Vol. 26, No. 12, pp. 1325-1350. DOI: 10.1108/01443570610710579
6. **Black, J. S., Gregersen, H. B.** The right way to manage expats. - Harvard Business Review, 1999, pp. 52-62. Viidatud Andreason, A. W. Expatriate

- adjustment to foreign assignments – *International Journal of Commerce and Management*, 2003, Vol. 13, No. 1, pp. 42-60 vahendusel. DOI: 10.1108/eb047459
7. **Black, J. S., Mendenhall, M., Oddou, G.** Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. - *The Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16, No. 2, pp. 291-317. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/258863>
  8. **Brewster, C., Lundmark, A. and Holden, L.** A Different Tack: An Analysis of British and Swedish Management Styles. Lund: Studentlitteratur, 1993. Viidatud Selmer, J. Which Is Easier, Adjusting to a Similar or to a Dissimilar Culture? American Business Expatriates in Canada and Germany. – *International Journal of Cross Cultural Management*, 2007, Vol. 7, No. 2, pp. 185-201 vahendusel.
  9. **Byron, K.** A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents – *Journal of Vocational Behaviour*, 2005, Vol. 67, pp. 169-198. DOI: 10.1016/j.jvb.2004.08.009
  10. **Campbell, A.** Word-of-Mouth Communication and Percolation in Social Networks – *American Economic Review*, 2013, Vol. 103, No. 6, 34 lk. URL: <http://www.jstor.org/stable/42920657>
  11. **Carlson, D., Kacmar, M. K., Wayne, J. H., Grzywacz, J. G.** Measuring the Positive Side of the Work-Family Interface: Development and Validation of a Work-Family Enrichment Scale. – *Journal of Vocational Behaviour*, 2006, Vol. 68, No. 1. DOI: 10.1016/j.jvb.2005.02.002
  12. **Carruthers, J.** A Rationale for the Use of Semi-structured Interviews. – *Journal of Educational Administration*, 1990, Vol. 28, No. 1. DOI: 10.1108/09578239010006046
  13. **Cooke, R. A., Rousseau, D. M.** Behavioral Norms and Expectations. A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture – *Group & Organization Studies*, 1988, Vol. 13, No. 3, pp. 245-273. DOI: 10.1177/105960118801300302
  14. **D'Souza, C., Singaraju, S., Halimi, T., Mort, G. S.** Examination of cultural shock, intercultural sensitivity and willingness to adapt . - *Education + Training*, 2016, Vol. 58, No. 9, pp. 906-925. DOI: 10.1108/et-09-2015-0087.

15. Diverse – descrizione del progetto e materjali, 2016.  
[<http://www.ismu.org/diverse-descrizione-del-progetto-e-materialiovement/#>]  
15.10.2016
16. Eesti Euroopa liidu poliitika 2015-2019, Riigikantselei, 73 lk.  
[<https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/EL/elpol-2015-2019.pdf>] 14.10.2016
17. Eesti Maaülikool. 2016 [<https://www.emu.ee/ylikoolist/>] 14.10.2016
18. Eesti Uuringukeskus, Euroopa riikide sisserändestrategieid kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu värbamisel kolmandatest riikidest, 2014, 35 lk.  
[[https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Kodakondsus\\_ja\\_r2nne/2014\\_euroopa\\_riikide\\_sisserandestrategieid\\_korgelt\\_kvalifitseeritud\\_toojou\\_varbamisel\\_kolmandatest\\_riikidest.pdf](https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Kodakondsus_ja_r2nne/2014_euroopa_riikide_sisserandestrategieid_korgelt_kvalifitseeritud_toojou_varbamisel_kolmandatest_riikidest.pdf)] 12.11.2016
19. **Grusec, J. E.** Social learning theory and developmental psychology: The legacies of Robert Sears and Albert Bandura – *Developmental Psychology*, 1992, Vol. 28, No. 5, pp. 776-786. [<http://psy.cmu.edu/~sieglar/35grusec92.pdf>]  
04.01.2017
20. **Haaristo, H.-S., Kirss, L., Kupts, M., Leetmaa, R., Masso, M., Osila, L., Piirits, M., Rell, M., Turk, P.** Valimised 2015. Teemapaber tööjõu olukorrast. Töökäte puuduses vaevlev Eesti – kust otsida ja leida lahendusi? Poliitikauuringute Keskus Praxis, 2015, 27 lk. [<http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/02/Teemapaber-tookate-puudusest.pdf>] 14.10.2016
21. **Haslberger, A., Brewster, C., Hippler, T.** The Dimensions of Expatriate Adjustment. – *Human Resource Management*, 2013, Vol. 52, No. 3, pp. 333-351. DOI: 10.1002/hrm.21531
22. **Hofstede, G.** Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2001, London, England: Sage. Viidatud Kim, S., McLean, G. N. The Impact of National Culture on Informal Learning in the Workplace – *Adult Education Quarterly*, 2013, Vol. 64, No. 1, pp. 39-59 vahendusel. DOI: 10.1177/0741713613504125
23. **Intervjueeritav 1.** (Tartu Ülikooli krüptograafia teadur). Eneli Kindsiko intervjuu välistöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014.

24. **Intervjueeritav 1.** (Tartu Ülikooli värbamisjuht). Eneli Kindsiko intervjuu personalitöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014.
25. **Intervjueeritav 10.** (AS-i Ericsson tarkvara insener). Eneli Kindsiko intervjuu välistöötajaga. Helisalvestis. Tallinn, 2014.
26. **Intervjueeritav 11.** (AS-i Ericsson tarkvara insener). Eneli Kindsiko intervjuu välistöötajaga. Helisalvestis. Tallinn, 2014.
27. **Intervjueeritav 12.** (AS-i Ericsson tarkvara insener). Eneli Kindsiko intervjuu välistöötajaga. Helisalvestis. Tallinn, 2014.
28. **Intervjueeritav 2.** (AS-i Eesti Energia Narva Elektriijaamad personalijuht). Intervjuu personalitöötajaga. Helisalvestis. Ida-Virumaa, 2014.
29. **Intervjueeritav 2.** (Tartu Ülikooli pilditöötlus- ja näotuvastustehnoloogia professor). Eneli Kindsiko intervjuu välistöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014.
30. **Intervjueeritav 3.** (AS-i Ericsson personalijuht). Eneli Kindsiko intervjuu personalitöötajaga. Helisalvestis. Tallinn, 2014.
31. **Intervjueeritav 3.** (Eesti Maaülikooli taime füsioloogia teadur). Eneli Kindsiko intervjuu välistöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014.
32. **Intervjueeritav 4.** (Tallinna Tehnikaülikooli foneetika teadur). Eneli Kindsiko intervjuu välistöötajaga. Helisalvestis. Tallinn, 2014.
33. **Intervjueeritav 4.** (Tartu rahvusvahelise kooli direktor). Eneli Kindsiko intervjuu personalitöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014.
34. **Intervjueeritav 5.** (MTÜ Tartu Katoliku Hariduskeskuse direktor). Eneli Kindsiko intervjuu personalitöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014.
35. **Intervjueeritav 5.** (OÜ Playtech tarkvara insener). Eneli Kindsiko intervjuu välistöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014.
36. **Intervjueeritav 6.** (OÜ Playtech divisjoni personalijuht). Eneli Kindsiko intervjuu personalitöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014.
37. **Intervjueeritav 6.** (OÜ Playtech tarkvara insener). Eneli Kindsiko intervjuu välistöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014.
38. **Intervjueeritav 7.** (Teater Vanemuine personalijuht). Eneli Kindsiko intervjuu personalitöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014.
39. **Intervjueeritav 7.** (Teater Vanemuine tantsija). Eneli Kindsiko intervjuu välistöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014.

40. **Intervjueeritav 8.** (Tallinna Tehnikaülikooli personalispetsialist). Eneli Kindsiko intervjuu personalitöötajaga. Helisalvestis. Tallinn, 2014.
41. **Intervjueeritav 8.** (Teater Vanemuine tantsija). Eneli Kindsiko intervjuu välistöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014.
42. **Intervjueeritav 9.** (AS-i Viru Keemia Grupi personaliosakonna juhataja). Intervjuu personalitöötajaga. Helisalvestis. Ida-Virumaa, 2014.
43. **Intervjueeritav 9.** (Tartu rahvusvahelise kooli klassijuhataja, inglise keele õpetaja). Eneli Kindsiko intervjuu välistöötajaga. Helisalvestis. Tartu, 2014
44. **Kallas, K., Pohla, T.** Sisseränne Eestisse 2008-2013 – Riigikogu Toimetised, 2014, nr. 29. URL: <http://www.riigikogu.ee/rito/index.php?id=16673>
45. **Kim, S., McLean, G. N.** The Impact of National Culture on Informal Learning in the Workplace – Adult Education Quarterly, 2013, Vol. 64, No. 1, pp. 39-59 vahendusel. DOI: 10.1177/0741713613504125
46. **Lazarova, M., Westman, M., Shaffer M A.** Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: a model of expatriate work and family performance. – Academy of Management Review, 2010, Vol. 35, No. 1, pp. 93-117.
47. **Li, J. M.** Analysis of Work and Cultural Adjustment of Korean-Chinese and Han-Chinese Workers in Korea under Framework of ERG Theory. – International Area Studies Review, 2011, Vol. 14, No. 2, pp. 79-113 DOI: 10.1177/223386591101400204
48. **Ludwinek, A., Leoncikas, T., Trifu, D.** Challenges of policy coordination for third-country nationals, 2015, 100 lk. [[http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1558en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1558en.pdf)] 09.01.2017
49. **Maasing, H.** Tööjõupuuduse leevendamine migratsiooni kaudu. Tallinn: Sisekaitseakadeemia, 2010, 54 lk. [[https://digiriul.sisekaitse.ee/bitstream/handle/123456789/296/ERV\\_T%C3%96%C3%96J%C3%95UPUUDUSE%20LEEVEN DAMINE.pdf?sequence=1](https://digiriul.sisekaitse.ee/bitstream/handle/123456789/296/ERV_T%C3%96%C3%96J%C3%95UPUUDUSE%20LEEVEN DAMINE.pdf?sequence=1)] 14.10.2016

50. **Mendenhall, M., Oddou, G.** The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. - The Academy of Management Review, 1985, Vol. 10., No. 1, pp. 39-47 URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/258210>
51. Mõisted. – Statistikaamet, 2015 [[http://pub.stat.ee/px-web.2001/database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad\\_ja\\_koosseis/02Demograafilised\\_pehinaitajad/RV\\_06.htm](http://pub.stat.ee/px-web.2001/database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad_ja_koosseis/02Demograafilised_pehinaitajad/RV_06.htm)] 14.10.2016
52. Narva elektriijaamad. 2016 [<https://www.energia.ee/organisatsioon/narvajaamad>] 14.10.2016
53. Playtech Eestis. 2016 [[http://www.playtech.ee/index.php?nav=playtechgroup\\_ee](http://www.playtech.ee/index.php?nav=playtechgroup_ee)] 14.10.2016
54. Playtech maailmas. 2016 [<http://www.playtech.ee/index.php?nav=playtechgroup>] 14.10.2016
55. **Qu, S. Q., Dumay, J.** The qualitative research interview. - Qualitative Research in Accounting & Management, 2011, Vol. 8, No. 3, pp. 238-264. DOI: 10.1108/11766091111162070
56. **Ramsay, S., Jones, E., Barker, M.** Relationship between Adjustment and Support Types: Young and Mature-Aged Local and International First Year University Students. – Higher Education, 2007, Vol. 54, No. 2, pp. 247-265. URL: <http://www.jstor.org/stable/29735109>
57. **Reiche, S., Harzing, A.-W.** International Assignments. London: Sage Publications, 2009, 55 p. [<http://www.harzing.com/download/ihrmchapter.pdf>] 22.10.2016
58. **Rozeik, H.** Kõrgelt kvalifitseeritud välistöötajad Eestis – olukord ja arenguvõimalused. Poliitikauuringute Keskuse Praxis, 2014, Nr. 3. 8 lk. [<http://mottehommik.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/09/kvalifitseeritud-valistoojoud-Eestis.pdf>]. 14.10.2016
59. Saar Poll. Mitte-estlaste perspektiivid. Elanikkonna küsitlus, 2006, 83 lk. [[http://www.meis.ee/bw\\_client\\_files/integratsiooni\\_sihtasutus/public/img/File/Mitteestlaste\\_migratsiooni\\_aruanne\\_2006.pdf](http://www.meis.ee/bw_client_files/integratsiooni_sihtasutus/public/img/File/Mitteestlaste_migratsiooni_aruanne_2006.pdf)] 12.11.2016
60. **Sappinen, J.** Expatriate adjustment on foreign assignment. – European Business Review, 1993, Vol. 93., No. 5, 11 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000001922>



61. **Schein, E. H.** Organizational Culture and Leadership. 3rd ed. The United States of America: Jossey-Bass. A Wiley Imprint, 2004, p. 458 [[http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)] 24.10.2016
62. **Selmer, J.** Adjustment of business expatriates in Greater China: a strategic perspective. – International Journal of Human Resource Management, 2006, pp. 1994-2008.  
[[http://www.iacmr.org/chineseweb/Publications/Newsletter/newsletter\\_07\\_1\\_files/84\\_ABEGC3..pdf](http://www.iacmr.org/chineseweb/Publications/Newsletter/newsletter_07_1_files/84_ABEGC3..pdf)] 27.12.2016
63. **Selmer, J., Luring, J.** Expatriate academics: job factors and work outcomes. – International Journal of Manpower, 2011, Vol. 32, No. 2, pp. 194-201. DOI: 10.1108/01437721111130206
64. **Staines, G. L.** Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. – Human Relations, 1980, Vol. 33, No. 2, pp. 111-129. DOI: 10.1177/001872678003300203
65. **Zhang, Y.** Expatriate Development for Cross-Cultural Adjustment: Effects of Cultural Distance and Cultural Intelligence. – Human Resource Development Review, 2012, Vol. 2, No. 2, pp. 177-199. DOI: 10.1177/1534484312461637
66. **Takeuchi, R., Yun, S., Tesluk, P. E.** An Examination of Crossover and Spillover Effects of Spousal and Expatriate Cross-Cultural Adjustment on Expatriate Outcomes – Journal of Applied Psychology, 2002, Vol. 87, No. 4, pp. 655-666. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.655
67. **Tali, A.-S.** Kvalifitseeritud välistöajõu sissetoomist takistavad tegurid Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektoris, Tartu Ülikool, 2016, 88 lk. (magistritöö) URL: <http://hdl.handle.net/10062/52284>
68. **Tammaru, T., Kindsiko, E., Kallas, K., Vedina, R., Kamenik, K., Vadi, M.** Diverse. Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy. Wp3 – Filling the Knowledge Gaps and Providing a Shared Platform, 2014, 114 lk.
69. Tartu International School. 2016 [<http://istartu.ee/>] 14.10.2016

70. Tartu Katoliku Kool. 2016 [<http://www.katoliku.edu.ee/web/hariduskeskus/>] 14.10.2016
71. Tartu Ülikool. 2016 [<http://www.ut.ee/et/ulikoolist>] 14.10.2016
72. Teater. 2016 [<http://www.vanemuine.ee/teater/>] 15.10.2016
73. Third-country nationals in the European Union. OECD, 2015, pp. 299-340. [<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/8115051ec017.pdf?expires=1476445365&id=id&accname=guest&checksum=13EFF595202C495DDDA6CF404191C754>] 14.10.2016
74. TTÜ tutvustus. 2016 [<http://www.ttu.ee/?id=72155>] 14.10.2016
75. Tööjõuvajaduse ja –pakkumise prognoos aastani 2023. Eesti Vabariigi Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, 2015, 8 lk. [[https://mkm.ee/sites/default/files/toojouprognosis\\_2023\\_lyhikirjeldus.pdf](https://mkm.ee/sites/default/files/toojouprognosis_2023_lyhikirjeldus.pdf)]. 14.10.2016
76. **Ward, C., Kennedy, A.** The measurement of sociocultural adaptation, International Journal of Intercultural Relations. 1991, Vol. 23. No. 4, pp. 659-677. [<http://isplaza.dreamhosters.com/wp-content/uploads/2014/05/SCAS-Ward-Kennedy-1999.pdf>] 27.12.2016
77. VKG. Viru Keemia Grupp. 2016 [<http://www.vkg.ee/est/kontsern/vkg-arifilosoofia>] 14.10.2016
78. Välistööjõu vajaduse uuring, Eesti Töötukassa, 2011, 32 lk. [<https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/Valistoojou%20vajaduse%20uuring%202011.pdf>] 14.10.2016

## LISAD

### **Lisa 1.** Intervjuuküsimused kolmandatest riikidest pärit töötajatele

1. How did you end up working in Estonia, in this organization? What were the main reasons you said „yes“?
2. Did you have any difficulties settling in?
3. What are the general perceptions of co-workers and supervisors towards foreign personnel?
4. What type of diversity have you noticed in the organization? (E.g gender, age, nationality)
5. Have you recalled any difficulties/problems in the organization related to the third-country nationals?
6. What is the general sentiment regarding third-country nationals working in Estonia?
7. What might be the competencies that are appreciated or not appreciated in foreign personnel?
8. If you could describe the culture or values of your organization in three words, what would you say? Why?
9. Does the organization have internal “conduct rules” or expected behaviour? If yes, how formalized are they? Are the rules shared by all the employees?
10. How would you describe the general work environment?
11. How welcoming are your supervisor(s) towards new ideas and suggestions from the personnel? Do individual contributions usually get noticed?
12. What is the degree of cooperation in the organization – globally, but also in work-groups, between operational levels and management? Are there any difference in the co-operation between foreign and local personnel?
13. How would you describe the leadership style of your supervisor? Is it formal or informal?
14. How informed are the employees about what happens in the organization?
15. What are the most common causes of conflict in the organization? Do you have any examples? How are conflicts usually solved?

16. What kind of achievements are recognized or rewarded by the organization? Are there any differences between the local and foreign personnel? Does the organization care about its employees?
17. Have you received any training during your time here? Are you aware of any training possibilities for your position?
18. Considering your job, could you describe how performance is assessed? Do you perceive any differences between you and your colleagues?
19. How are your work and achievements rewarded? Do you perceive any differences between you and your colleagues?
20. In addition to financial rewarding, is there any social recognition? (E.g. supervisor says "Well done!")

## **Lisa 2. Intervjuuküsimused personalijuhtidele**

1. Mis põhjustel olete kolmandate riikide kodanikke tööle värvanud? Kuidas neid tavaliselt leitakse?
2. Kuidas peamiselt kolmandatest riikidest pärit töötajaid värbate? Kuivõrd ja mille poolest erineb see kohaliku töötajaskonna värbamisest?
3. Millised on välistöötaja värbamisel ja nende siinsesse töökeskkonda sisseelamisel kõige olulisemad tegurid? Mida saaks organisatsioon omalt poolt teha, mida on teie organisatsioonis tehtud?
4. Millised on olnud peamised takistused välistööjõu (kolmandate riikide kodanike) värbamisel Eestisse?
5. Mis veenab tavaliselt välistööjõudu (kolmandate riikide kodanikke) Eesti kasuks otsustama? Mis toob välisteadlased ja õppejõud Eestisse?
6. Milline on nende töötajate profiil? (Kvalifikatsioon, vanus, sugu, pere olemasolu)
7. Milline on ülikoolis üldine meelestatus välistööjõu värbamise suhtes?
8. On teil välisõppejõudude ja –teadlastega seoses tekkinud organisatsioonis ka probleeme? Milliseid?
9. Kuivõrd on võõrtööliste värbamine toonud teie organisatsioonile eelise teiste organisatsioonide ees? Kas see on parandanud teie organisatsiooni nähtavust Eestis ja rahvusvaheliselt?
10. Millised on need kompetentsid, mida välistööjõu puhul (võrreldes kohalikuga) esile tooksite? (Nii positiivses kui negatiivses mõttes)
11. Millised on peamised välistöötajate motiveerimise ja kaasamise viisid?
12. Kas ülikool pakub võõrtööjõule suunatud koolitusi, väljaõpet? Kui jah, siis millises vormis?
13. Kuivõrd arvestatakse organisatsioonis välistöötaja eripäradega? (Nt erinev kultuuriline taust, erinõuded)
14. Millised on tavapäraselt välistöötaja karjäärivõimalused teie organisatsioonis võrreldes kohalike töötajatega?
15. Kuivõrd teadlikud on töötajad organisatsioonis toimuvast, sh välistööjõud? Milline on üldiselt info levik organisatsioonis?

16. Kuidas hinnatakse välistööjõu tulemuslikkust? Kuivõrd erineb see kohaliku tööjõu tulemuslikkuse hindamisest?
17. Kui te peaksite valima kolm sõna organisatsioonile omase kultuuri ja/või põhiväärtuste iseloomustamiseks, mis need oleksid? Miks just need?
18. Kuidas kirjeldaksite üldist töökeskkonda?
19. Kuivõrd hinnatakse organisatsioonis koostööd? (Töögruppide näol, ent ka koostöö nt. tavatöötaja ja juhtkonna vahel). Kas koostöös välistööjõu ja kohaliku tööjõu vahel on erinevusi? Kui jah, siis milliseid?
20. Milline on teie organisatsiooni üldine juhtimisstiil? On see pigem formaalne või mitteformaalne?
21. Kas organisatsioon pöörab teadlikult diversiteedile (mitmekesisusele) tähelepanu või on mitmekülgse töötajaskonna tekkimine pigem asjade loomulik käik? (Nt. soolised, vanuselised proportsioonid, võõrtööjõu värbamine)
22. Missugune mitmekesisuse temaatika on teie organisatsioonis kõige enam tähelepanu pälvinud? (Nt. sooline tasakaal, vanuselised proportsioonid, rahvusvahelise tööjõu värbamine)
23. Millised on organisatsiooni tulevikuplaanid diversiteedi küsimuses? Kuivõrd oluline on võõrtööjõu edasine värbamine, töötajaskonna soolised ja vanuseline koosseis?

### Taust

Ettevõtte nimi:

Tegevusvaldkond:

Töötajate arv:

Sh mehed, naised:

Sh vanus:

Sh ametikohad:

Sh haridustase:

Sh tüüpilised töölepingud (tähtajalised, tähtajatud):

Kolmandatest riikidest pärit töötajate arv:

Sh mehed, naised:

Sh vanus:

Sh ametikohad:

Sh haridustase:

Sh tüüpilised töölepingud (tähtajalised, tähtajatud):

Milliste riikide kodanikud on töötajaskonnas:

Ametiühingutesse kuuluvate töötajate arv:

## SUMMARY

### THE ADJUSTMENT OF WORK AND LIVING ENVIRONMENT TAKING THIRD-COUNTRY NATIONALS IN ESTONIAN ORGANIZATIONS AS AN EXAMPLE

Elerin Källo

The labour market in Estonia is showing effects of change. The number of people between 15-64 has been decreasing and there have also been changes in the demand of work force. Estonia requires extra work force. One possibility is to hire foreign personnel. For example personnel from the third countries who are defined as workers outside of European Union. Most of the third-country nationals come to Estonia to work from Ukraine and Russia. Also for example from the United States of America and India. As foreign personnel is coming to a new workplace, they have to adjust to a new work and living environment. Sometimes that could cause several challenges. Therefore the aim of the thesis is to find out the challenges that the third-country nationals face when adjusting to Estonian work and living environment. To achieve the aim, the author of the thesis has established various research objectives:

- to define the nature of adjusting to new environment as well as compare different adjustment theories;
- to explain the challenges of the third-country nationals when adjusting to work and living environment;
- to give an overview of the research sample and to describe the method of research;
- to find out the challenges the third-country nationals face when adjusting to new work and living environment and to make conclusions about the challenges.

The thesis consists of two parts: theoretical and empirical. In the theoretical part of the thesis, it is important to give an overview of the chosen adjustment theories that help to define the nature of adjusting to new environment. Some differences between the theories were also brought out. According to previous research and researchers, the author relies on the adjustment theory of Black and Mendenhall where adjustment is



divided into different adjustment levels. This theory is used to explain the challenges the third-country nationals face when adjusting to a new environment. In the thesis, adjustment is described as mutual influence of the individual's cognitive skills, emotions and behaviour. Therefore when a person has received signals from the environment and took necessary steps based on its emotions, the degree to which extent the individual has got used to the living environment (for example housing, living conditions, culture) reflects the ease regarding these features, therefore general (living) adjustment. The degree of comfort of different job variables (for example job responsibilities) shows the adjustment in work environment.

In the empirical part of the thesis the challenges of adjusting to new environment taking third-country nationals as an example was studied. The author analysed the collected data from the project called Diverse. Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy (2014). 12 different third-country nationals and nine personnel workers were interviewed in ten different organizations depending on their function. It can be said that the two most challenging aspects of work and living environment were adjusting to organizational culture (its novelty) and getting used to the language barrier. Challenges from the third-country nationals' point of view were socializing with colleagues and the understanding of the information at work setting because occasionally people felt left out and because of the lack of the Estonian language fluency, it was difficult to understand the information flow in the organization. It was mostly brought out in universities (University of Tartu, Tallinn University of Technology, Estonian University of Life Sciences). Language barrier also occurred in living environment in addition to societal cultural norms. Although the interviewees did not sense culture shock. According to the research done by Estonian Research Center in 2014, the low attractiveness of the labour market and universities were not supported. Also, the challenge related to the adjustment of family/spouse was not relevant because the workers received logistical support from the organization or they came to Estonia by themselves. The personnel brought out some challenges in work and living environments which were organization culture novelty (organizational rules and atmosphere) and cultural differences. In the sample, the main differences occurred between the cultures of Estonian-Israel and Estonian-China. When adjusting to living environment, it is important that all the information about coming to Estonia would be

aggregated into one place, so bureaucratic processes would not be very complicated and unclear and the adjustment levels (work, living) would remain challenging.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Elerin Källo,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töö- ja elukeskkonnaga kohanemine kolmandate riikide töötajate näitel Eesti organisatsioonides”, mille juhendajad on professor Maaja Vadi ja lektor Eneli Kindsiko.
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 12.01.2017